

Maior PANAIT CRISTIAN MARIAN

TEZĂ DE DOCTORAT

TEMA: FORMAREA ABILITĂȚILOR DE LIDER ÎN ACADEMIA FORȚELOR AERIE NE

Conducător de doctorat

Gl.fl.aer.(r) prof.univ.

dr. BUCINSCHI VASILE

Teză elaborată în vederea obținerii
titlului de DOCTOR în **Științe militare**

BUCUREȘTI, 2018

NECLASIFICAT

- PAGINĂ ALBĂ -

CUPRINS

INTRODUCERE.....	7
CAPITOLUL 1 - FUNDAMENTELE TEORETICE ALE CONCEPTELOR DE LIDER ȘI LEADERSHIP	19
1.1.Definirea și evoluția conceptelor de lider și leadership	19
1.2.Principalele teorii și abordări în studiul leadershipului	28
1.2.1.Teoria liderilor înnăscuți.....	29
1.2.2.Teoria trăsăturilor personale	30
1.2.3.Teoria comportamentală	33
1.2.4.Leadershipul participativ	35
1.2.4.1.Stilurile de leadership - Lewin.....	36
1.2.4.2.Stilurile de leadership - Likert	38
1.2.5.Leadershipul situațional.....	39
1.2.6.Teoria situațională	45
1.2.7.Teoriile contingențelor	47
1.2.8.Leadershipul tranzacțional	50
1.2.9.Teoria leadershipului transformațional	52
1.3.Controverse ale domeniului de cercetare	55
1.3.1.Influența geneticii în formarea liderilor	57
1.3.2.Dezvoltarea abilităților de lider. Provocare personală sau cerință obligatorie	62
1.3.3.Delimitarea conceptelor de management – leadership	65
CAPITOLUL 2 - PROFILUL UNUI LIDER, DIMENSIUNEA DINTRE DEZIDERAT ȘI REALITATE	70
2.1.Aspecte generale actuale privind formarea liderilor în Academia Forțelor Aeriene	70

2.1.1.Instrucția în cadrul Forțelor Aeriene	70
2.1.2.Modelul absolventului Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov	74
2.1.3.Rezultatele evaluării gradului de satisfacție a studenților și a beneficiarilor de la programele de studii universitare actuale	77
2.2.Profilul psihoprofesional al unui lider	83
2.2.1.Personalitatea unui lider	83
2.2.2.Indicatorul tipologic Myers-Briggs și Keirsey – Bates.....	87
2.2.3.Inteligența emoțională	93
2.2.4.Gândirea critică	103
2.3.Studiu: Cercetare psihologică a unei promoții de studenți militari din Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov	114
2.3.1.Scopul și metodologia de cercetare.....	114
2.3.2.Obiectivele cercetării.....	119
2.3.3.Rezultatele cercetării	120
2.3.4.Concluzii	125
CAPITOLUL 3 - UN POSIBIL PROGRAM DE DEZVOLTARE AL ABILITĂȚILOR DE LIDER ÎN ACADEMIA FORȚELOR AERIENE „HENRI COANDĂ” – BRAȘOV	130
3.1.Cadrul general al unui program pentru dezvoltarea abilităților de lider	130
3.2.Structura programului de dezvoltare a abilităților de lider pe ani de studiu.	136
3.3.Responsabilități în cadrul programului	138
3.3.1.Responsabilitatea cadrelor militare	138
3.3.2.Responsabilitatea studenților	141
3.4.Administrarea programului de dezvoltare a abilităților de lider	142
3.5.Evaluarea pe timpul programului de dezvoltare a abilităților de lider	150
3.5.1.Descrierea tipurilor de evaluare	151
3.5.2.Evaluarea comportamentului	152

3.5.2.1.Recunoașterea comportamentului	153
3.5.2.2.Completarea datelor despre comportament	154
3.5.3.Descrierea indicatorilor de performanță.....	156
3.5.3.1.Calități ale liderului: caracter, prezență, inteligență	156
3.5.3.2.Competențele de bază ale liderului	160
3.6.Curs de reacție rapidă a liderului	162
3.7.Elementele unui poligon de leadership	168
CONCLUZII ȘI PROPUNERI.....	177
LISTA CU ABREVIERI ȘI ACRONIME	185
LISTA FIGURILOR.....	187
LISTA TABELELOR	189
BIBLIOGRAFIE	191
ANEXE	199

NECLASIFICAT

- PAGINĂ ALBĂ -

INTRODUCERE

În conformitate cu *Carta Universitară a Academiei Forțelor Aeriene „HENRI COANDĂ” art.3 al. (2)* „Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” este instituția de învățământ superior militar care are ca misiune formarea ofițerilor licențiați în domeniul “*Științe militare, informații și ordine publică*” și în domenii conexe, pentru Forțele Aeriene și alți beneficiari interni și externi, organizarea și elaborarea de studii științifice și activități de cercetare științifică, continuarea implementării standardelor, procedurilor și tehnologiilor de instruire și evaluare ale armatelor partenere de Alianță, devansarea prin aria curriculară a transformărilor și schimbărilor care se produc la nivelul structurilor operaționale ale Forțelor Aeriene, într-un mediu și printr-un proces educațional cât mai integrat spațiului educațional național, european și euro-atlantic și a specialiștilor în domeniul de studiu „*Științe militare*” și în domenii conexe, prin studii universitare de master”¹.

Prin urmare, misiunea Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” este aceea de a forma ofițeri licențiați, în domeniul *Științe militare*. Aceștia trebuie să fie pregătiți să răspundă cerințelor în continuă schimbare, să fie motivați, dedicați și atașați valorilor forțelor aeriene: „*INTEGRITATE, TENACITATE, DEVOTAMENT*” în conformitate cu noile provocări ale secolului XXI.

INTEGRITATEA „reprezintă garantul succesului acestei organizații... presupune existența sentimentului demnității și conștiințiozității... Această valoare fundamentală presupune conexiunea puternică cu alte câteva trăsături de caracter de care personalul Forțelor Aeriene trebuie să dea dovadă: demnitate, onoare, respect, intransigență, loialitate, cinste și patriotism”²

¹<http://www.afahc.ro/ro/facultate/documente/Carta%20universitara%20a%20Academiei%20Fortelor%20Aeriene.pdf>, *Carta Universitară a Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” art.3 al. (2)*, accesat la 16 iulie 2018

² http://www.roaf.ro/?page_id=4171, accesat la 16 iulie 2018

TENACITATEA „presupune stăruința în depășirea tuturor obstacolelor, fermitatea în îndeplinirea misiunii... este susținută de următorul set de valori conexe: profesionalism, perseverență, rezistență, consecvență, continuitate, fermitate, excelență, abnegație și perenitate”³.

DEVOTAMENTUL „reprezintă capacitatea de a pune interesul grupului, al organizației, mai presus de propriile interese, de fiecare data când situația o impune. Aceasta valoarea fundamentală este susținută, la nivelul culturii organizaționale a Forțelor Aeriene de: atașament, sacrificiu, curaj, fidelitate, dăruire, altruism, hotărâre, perseverență și camaraderie”⁴.

Aceste schimbări, creează sistemului de învățământ militar superior o provocare din ce în ce mai mare, cu o responsabilitate sporită raportată la educația pe care trebuie să o ofere actualilor studenți militari, viitori ofițeri ai Forțelor Aeriene Române. Transformările realității educaționale trebuie să evolueze, în timp, cu modul în care ne definim conceptul de educație. În contextul acestor schimbări, succesul misiunilor sistemelor educaționale, poate fi asigurat de tipul de abilități pe care le formează educația.

Formarea abilităților de lider în rândul viitorilor ofițeri reprezintă o necesitate primordială în evoluția sistemului militar. Cu sau fără autoritate formală, liderii sunt necesari în toate domeniile sociale și îi regăsim atât în mediul militar cât și în cel civil. Plecând de la aceasta idee, considerăm că este foarte important ca aceștia să poată fi educați și formați, astfel încât dezvoltarea procesului de leadership să fie una reală și în permanentă dezvoltare. Oricine poate să facă apel la memorie și să identifice cel puțin o persoană care a avut un rol semnificativ în evoluția sa, prin faptul că, ne-a inspirat sau a crezut în noi, motivându-ne să evoluăm către versiuni mai bune și să atingem valorile unei personalități prin care să contribuim la dezvoltarea leadershipului în domeniul specific.

³ http://www.roaf.ro/?page_id=4184, accesat la 16 iulie 2018

⁴ http://www.roaf.ro/?page_id=4179, accesat la 16 iulie 2018

Această teză nu se rezumă la o teorie a conducerii militare eficiente, la o dezvoltare a artei militare prin care să îmbunătățim procesele de management al planificării și conducerii acțiunilor militare ci încercăm o abordare a aspectelor de leadership prin care să formăm viitoarele promoții de studenți militari către devenirea următoarelor generații de ofițeri pentru atingerea obiectivelor și valorilor fundamentale ale Forțelor Aeriene Române așa cum au fost ele enunțate mai sus: „*INTEGRITATE, TENACITATE, DEVOTAMENT*”.

Leadershipul presupune educarea și instruirea practică de către lideri, acea influențare ce se transformă în comportamente, principii și valori care conduc ideile către aspectele aplicative și concrete și care, în fond, stau la baza interacțiunilor și activităților umane.

Pentru o lungă perioadă de timp, s-a considerat că liderii se nasc, că un individ poate sau nu, să dețină calitățile unui lider. În urma cercetărilor efectuate și așa cum voi arăta în această teză, ereditatea nu este responsabilă totalmente pentru devenirea unui lider, factori mult mai importanți pentru dezvoltarea potențialului de lider îl reprezintă mediul social, educațional și în general experiența de viață care rămâne cel mai bun pedagog social. De exemplu, studiile de cercetare realizate pe gemeni, concluzionează că ereditatea este responsabilă pentru aproximativ 30% din atingerea potențialului de lider. Acest fapt face ca dezvoltarea abilităților de lider să fie un produs al educației și drept urmare să fie accesibilă celor care la un moment dat își propun acest lucru. Educația în acest sens, necesită foarte multă motivație din partea individului, reprezentând o provocare personală de evoluție. Drumul către atingerea unui astfel de potențial trebuie să fie educat, asistat de modele personale, personal calificat. Academia Forțelor Aeriene, precum și celelalte academii din învățământul militar superior, trebuie să reprezinte, pentru viitorii ofițeri, un mediu suficient de complex încât să le ofere studenților militari provocări pentru a-și cunoaște potențialul, un cadru în care sistemul de valori al fiecăruia să fie stimulat și recunoscut.

Cadrul pentru dezvoltarea abilităților de lider în instituțiile militare de învățământ există, acesta însă poate fi mult îmbunătățit prin micșorarea distanței dintre teorie și practică, prin acordarea unei mai mari atenții asupra aspectelor practice ce reies din cerințele formulate de beneficiarii instituțiilor militare de învățământ. Modelul absolventului unei instituții militare de învățământ superior, reprezintă punctul de plecare pentru întocmirea planurilor de învățământ. Prin acest set de cerințe inspirat după modelul american „*be – know – do*”, se stabilește ce trebuie „să fie”, „să știe” și „să facă” absolventul după terminarea studiilor. Una din cerințele cuprinse în modelul absolventului este aceea ca acesta să fie (să devină) lider militar.

În abordarea lucrării de față am încercat să pun în valoare experiența personală în instruirea militară a studenților din academie, beneficiind de faptul că înainte de a fi încadrat pe o funcție de conducere a studenților militari în Academia Forțelor Aeriene, am condus și lucrat împreună cu tineri absolvenți ai acestei instituții. Răspunsurile la întrebarea „ce este un lider militar?” adresată acestora, au fost suficient de diferite încât să îmi formeze o opinie referitor la cunoștințele acestora despre acest concept și totodată să mă motiveze să cercetez în profunzime acest aspect pe care îl consider semnificativ pentru statutul de ofițer. Lucrarea de față reprezintă atât provocarea personală de a înțelege mai corect mecanismele care duc la formarea unui lider militar, precum și un demers pentru a atrage atenția asupra modului de rezolvare a ecuației în care diferența dintre „modelul absolventului” și absolvent trebuie să fie nulă.

Din punctul nostru de vedere, dezvoltarea liderilor nu reprezintă același proces ca și dezvoltarea leadershipului. Dezvoltarea liderului se bazează pe dezvoltarea, la nivel individ, a competențelor prin atingerea potențialului maxim la nivelul abilităților cognitive, emoționale și conștiinței de sine. Dezvoltarea leadershipului are la bază construirea și dezvoltarea proceselor din cadrul unei organizații ce se bazează pe competențele individuale.

În opinia noastră, modul de comportare, atitudinea pe care o are un militar într-o anumită situație stau adesea la baza modului de îndeplinire a unui ordin sau a unei misiuni. Abilitățile sunt calitățile care îl ajută pe militar să pună în aplicare cunoștințele și aptitudinile pe care le deține. Abilitățile formate pe timpul studiilor militare se transformă în competențe la locul de muncă. Competența de a duce la bun sfârșit o misiune încredințată, se bazează nu doar pe cunoștințele acumulate, ci și pe o serie de abilități cum ar fi gândirea critică, viteza de reacție, spiritul de observație sau rezistența la stres. Competențele reprezintă suma cunoștințelor, abilităților și atitudinilor care ajută un militar să-și îndeplinească atribuțiunile. Standardele de performanță sunt stabilite anterior atât prin ordin sau prin fișa postului. Din aceasta perspectivă, consider că, pe timpul celor trei ani de studiu (conform ciclului Bologna) în Academia Forțelor Aeriene, studentul militar beneficiază de prea puține oportunități de a pune în practică abilitățile ce stau la baza realizării competențelor.

În lucrarea de față ne propunem cercetarea și formularea unui mod prin care un student militar trebuie să-și formeze abilitățile necesare și ulterior, să și le dezvolte pe parcursul celor trei ani ca ulterior să poată lucra cu ele în formarea competențelor specifice armei sale și mai ales primei funcții pe care o va ocupa. În acest context, considerăm că personalitatea unui individ reprezintă un prim indicator care poate conduce la posibilitatea dezvoltării ca lider a studentului militar. Caracterul, ca parte a personalității, trebuie să reprezinte o țintă a educației prin asigurarea unui cadru axiologic de manifestare, de recunoaștere a valorilor fundamentale ale forțelor aeriene romane, în care studenților să le fie clare standardele de performanță impuse și modelele de urmat pentru a-și atinge obiectivele.

Perioada de cercetare pentru elaborarea tezei de doctorat, a coincis cu perioada în care am îndeplinit o funcție de comandă a unei promoții de studenți militari ai Academiei Forțelor Aeriene. Funcția de comandant de subunitate și

instructor presupune prin fișa postului o cunoaștere aprofundată și detaliată a subordonaților. Observațiile rezultate din activitățile de zi cu zi, comanda taberelor de instrucție, ședințele practice de trageri cu armamentul de infanterie, conducerea cursurilor de instrucție generală, consilierea subordonaților pe probleme profesionale și personale coroborate cu experiența acumulată în unitățile operative în care am fost încadrat, a dus la o cunoaștere mai bună a majorității aspectelor necesare pregătirii studenților militari și, în același timp la conștientizarea necesității îmbunătățirii pregătirii acestora, în special, din perspectiva leadership-ului viitorilor ofițeri.

În urma unor analize critice, făcute în sistemul de învățământ militar, în general și în cel de forțe aeriene, în special, am observat insuficiența prezență în planurile și programele de învățământ, a unor discipline dedicate, prin intermediul cărora să fie detaliate teoretic conceptele de lider, leadership dar mai ales cele care să creeze scenarii, exerciții de aplicare a cunoștințelor necesare comenzii, realizării coeziunii și lucrului în echipă la un standard ridicat.

În acest sens, în lucrarea de față ne-am propus realizarea unui curs de leadership bazat pe profilul psihologic al unui viitor lider, un program de dezvoltare a abilităților de lider desfășurat pe parcursul celor trei ani (licența) în care studentul trece prin cele trei etape:

- EXECUȚIE*, în primul an;
- MANAGEMENT AL ACTIVITĂȚILOR*, în anul doi;
- PLANIFICARE, ORGANIZARE, CONDUCERE DE ACTIVITĂȚI MILITARE*, în anul trei.

Considerăm că, pe tot parcursul celor trei etape, studenții trebuie să fie învățați, îndrumați și puși în situații care să-i antreneze în cunoașterea și evaluarea subordonaților după formulare clare și standardizate. În acest sens, monitorizarea și corectarea pe tot parcursul celor trei ani trebuie realizată de către comandanții de subunități instruiți în aplicarea programului.

O altă implicație pe care o poate avea lucrarea de față este realizarea unui proiect pentru construirea unei infrastructuri necesare susținerii unui curs de reacție rapidă a liderului. Studiul poate deschide proiecte de cercetare viitoare în special pentru a găsi relevanța programelor de dezvoltare a abilităților de lider și a-l alege pe cel mai eficient.

În cadrul tezei de doctorat am dorit să prezentăm, într-o succesiune logică unele aspecte referitoare la stadiul în care se află studiul teoriilor de leadership și a programelor de dezvoltare a liderilor (primul capitol), stadiul în care Academia Forțelor Aeriene a abordat problematica dezvoltării liderilor militari și studiile de cercetare efectuate pentru seria de studenți militari 2014 – 2017 (al doilea capitol), precum și prezentarea și detalierea unor programe pe care le propunem pentru îmbunătățirea dezvoltării aptitudinilor de lideri militari, studenților militari pe parcursul a celor trei ani de studiu în Academia Forțelor Aeriene (capitolul trei).

În acest sens am considerat că obiectivul primordial al primului capitol este acela prin care să fundamentăm și să definim principalele concepte regăsite în lucrare. Domeniile de studiu, aspectele legate de leadership, reprezintă zone controversate în mediile sociale și prin urmare suficient de sensibile în fața interpretărilor date de obiectivele organizațiilor care îl definesc. Din punctul nostru de vedere, în momentul de față nu putem vorbi de leadership ca despre o știință care să fie emanată și adjudecată ca fiind produsul unei școli. Cultura organizațională, tactica și procedurile operaționale, structura și climatul organizațional reprezintă factori ce nuanțează modul în care definim leadershipul, și ca și consecința – liderul, în cazul nostru “liderul militar”. Mediul militar, prin structura sa puternic ierarhizată, este caracterizat de autoritatea formală care definește, în fond, termenul de COMANDANT.

Unul dintre obiectivele pe care ni le-am propus în afară de a defini conceptele cu care vom aborda aceasta lucrare este și acela prin care dorim să

prezentăm ipoteza (opinia noastră) prin care un lider nu are întotdeauna o autoritate formală însă orice comandant (militar) trebuie să fie și lider.

În capitolul doi am prezentat rezultatul experienței avute zi de zi pe parcursul celor trei ani la comanda promoției de studenți militari 2014 – 2017. În acest capitol sunt prezentate toate aspectele unei cercetări detaliate, inclusiv dintr-o perspectivă psihologică asupra acestei promoții, precum și detalierea unui profil psihomoral al unui lider, în contextul analizat – „lider militar”. Am considerat ca punctul de plecare pentru viitoarele programe de dezvoltare al abilităților de lider trebuie să țină cont de situația de facto, astfel încât să putem prezenta o paralelă între deziderat și realitate. Din motive pur științifice și în contextul lucrării de față, am ales să îmi concentrez atenția în special asupra studiului unei dimensiuni a profilului liderului militar: *inteligența emoțională*. Personalitățile membrilor echipei în contextul în care ne concentrăm pe leadership reprezintă de asemenea o componentă esențială în special în dinamica unei echipe unde tipuri de personalități diferite pot duce la un climat nefavorabil îndeplinirii cu succes a unei misiuni. Cunoașterea subordonaților se bazează pe cunoașterea teoretică a personalităților așadar am propus studiul indicatorului tipologic Myers – Briggs ca punct de plecare în studierea dinamicii unui grup militar. Gândirea critică și programele de dezvoltare a acesteia reprezintă un indicator de referință în dezvoltarea liderilor militari, mai ales pentru dezvoltarea procesului de luare a deciziilor. Rezultatele cercetării psihologice realizate asupra promoției de studenți militari vin să confirme ipoteza de la care am plecat, conform căreia, studenții militari ai Academiei Forțelor Aeriene sunt prea puțin puși în situații de a comanda, a-și asuma responsabilități individuale dar, mai ales, în conducerea și comanda unui grup militar. Acest fapt duce la menținerea unui nivel mediu de inteligență emoțională, imaturitate și care de cele mai multe ori este atribuită vârstei. În acest context, date fiind implicațiile responsabilităților imediate pe care le are un absolvent al unei academii militare, este de neacceptat ca un tânăr ofițer

să fie la același nivel de maturitate emoțională cu un absolvent care spre exemplu nu are responsabilitatea asupra vieții altor oameni prin deciziile luate.

În capitolul trei prezentăm un posibil program de dezvoltare a abilităților de lider militar în cadrul Academiei Forțelor Aeriene prin care accentuăm nevoia de standardizare a pregătirii pentru evidențierea valorilor necesare dezvoltării unui lider, responsabilizarea studenților pe parcursul celor trei ani de studiu și antrenament, în care parcurgerea unui curs de leadership este esențială și este menită să provoace, în primul rând, studenții să evolueze către acel profil psihomoral al unui lider.

În cadrul cursului de reacție rapidă a unui lider propunem un program care să inspire pasiune pentru dezvoltarea personală și transformarea viitorului ofițer prin oferirea de oportunități în explorarea abilităților de lider pentru a conduce orice echipă către orice scop. Considerăm ca la baza oricărui lider militar se află în primul rând, încrederea de sine. Aceasta (încrederea de sine), din punctul meu de vedere, nu se poate câștiga prin studii teoretice (în sala de clasă) mai ales atunci când vorbim despre competențele și încrederea unui viitor luptător. Descoperirea și evidențierea punctelor slabe, a elementelor care pot duce către insucces, activitatea practică efectivă cu acestea până la standardul de performanță dorit se descoperă prin exerciții, provocări practice care pleacă de la a fi un bun executant până la o bună planificare și organizare a unui curs de acțiune, responsabilitatea deciziilor luate trebuie să fie marcate de observarea și corectarea în timp real.

Noutatea, actualitatea și importanța temei de cercetare este dată de situația fără precedent a Armatei României care reclamă o anumită lipsă de personal calificat, dar mai ales necesitatea schimbării unei mentalități în pregătirea și formarea viitorilor ofițeri, în general și, în forțele aeriene, în special. Mai mult decât atât, această categorie de forțe ale armatei este una extrem de specializată și tehnologizată. Cu atât mai mult este necesară pregătirea viitorilor ofițeri la standarde calitative ridicate, care pe lângă foarte buni specialiști, trebuie să fie și

excelenți lideri militari. Acest lucru se poate întâmpla, desigur, începând cu etapele de educare, instruire și formare, cu alte cuvinte, începând cu primii pași din școală (academie).

Considerăm că tema de cercetare aleasă este de *maximă actualitate* având în vedere faptul că abordările existente la acest moment, în domeniu, sunt foarte puțin consistente. Este necesară o abordare aplicată a pregătirii viitorilor ofițeri din forțele aeriene mai ales în contextul în care nevoia de personal calificat, bine pregătit și cu o pregătire accentuată pe zona leadershipului este vitală pentru viitorul forțelor aeriene române. Ea are la bază experiența pe care am dobândit-o în calitate de comandant de subunitate-studenti (instructor) în Academia Forțelor Aeriene, activitatea directă desfășurată cu studenții militari, participarea la diferite tabere militare organizate în cadrul academiei, dar mai ales contactele pe care le-am avut cu alte instituții europene și americane în care se realizează formarea, educarea și instruirea viitorilor ofițeri de forțe aeriene.

În elaborarea acestei lucrări am utilizat o serie de *metode de cercetare științifică* cum ar fi: metoda observației directe; metoda analizei documentare; metode statistice. De asemenea, în acest context, am abordat o serie de tehnici de culegere și interpretare a datelor care au adus un aport semnificativ finalizării tezei de doctorat și care pot fi amintite ca: analiza comparativă; studiul de caz; experimentul. Am considerat potrivita utilizarea acestor metode și tehnici de cercetare raportându-ne la tema tezei de doctorat și direcțiile de cercetare pe care ni le-am stabilit. Considerăm că rezultatele obținute și concluziile reieșite în urma cercetării pot fi utilizate ca suport pentru conturarea unui tablou al cunoașterii într-un domeniu destul de puțin abordat până la acest moment – cel al leadership-ului în pregătirea studenților militari în Academia Forțelor Aeriene.

Sperăm și ne dorim ca rezultatele cercetării, studiile de caz, modelele prezentate, propunerile și previziunile efectuate să fie utile pentru personalul

NECLASIFICAT

implicat în procesul de instruire în Academia Forțelor Aeriene și să conducă către îmbunătățirea acestui proces.

NECLASIFICAT

17 din 231

NECLASIFICAT

PAGINĂ ALBĂ

CAPITOLUL 1 - FUNDAMENTELE TEORETICE ALE CONCEPTELOR DE LIDER ȘI LEADERSHIP

1.1. Definirea și evoluția conceptelor de lider și leadership

*„Leadershipul este unul dintre cele mai
urmărite și puțin înțelese fenomene din lume”⁵*

Sistemul militar este structurat sub forma unei piramide în care subdiviziunile se multiplică pornind de la vârf către bază. Aceste subdiviziuni, care constituie sistemul militar, sunt organizate la rândul lor sub formă piramidală, având statut și roluri foarte bine definite ce urmăresc, în mod organizat, îndeplinirea scopului pentru care au fost create. „Misiunea fundamentală a Armatei României constă în apărarea intereselor naționale ale României, în condițiile democrației constituționale și ale controlului democratic și civil asupra forțelor armate. Armata trebuie să fie pregătită să prevină, să descurajeze și să contracareze o eventuală agresiune armată împotriva României și aliaților săi”⁶.

La vârful fiecărei structuri piramidale se află atributele de comandă și control, atribute care se realizează de către comandanții militari, care îndeplinesc funcția de management organizațional. Cu cât ne apropiem de baza acestor structuri piramidale, spre nivelul tactic, riscurile îndeplinirii misiunilor capătă noi dimensiuni. Pentru fiecare cadru militar, care a depus la începutul carierei jurământul militar, această misiune se îndeplinește „chiar cu prețul vieții”⁷. În situațiile critice, militarii au nevoie de un comandant care să îi inspire și, în același timp, să îi motiveze să își îndeplinească misiunea cu succes. Acesta este momentul în care trebuie să conștientizăm adevărata valoare a leadershipului și nevoia de

5 James MacGregor Burns, *Transforming Leadership*, Atlantic Monthly Press, 2003, p.8

6 ***Guvernul României, *Carta albă a securității și apărării naționale*, București 2004, p.30.

7 ***Legea nr. 446 din 30 noiembrie 2006 privind pregătirea populației pentru apărare, publicată în Monitorul Oficial nr. 990/12 decembrie 2006

pregătire în această direcție. Atât partea de leadership cât și cea de management sunt cel puțin la fel de importante. Dacă există un dezechilibru, ca de exemplu, o organizație în care există management dar nu și leadership, va fi rezistentă la schimbare și evoluție, va duce lipsă de inspirație și viziune. O organizație unde există leadership dar care duce lipsă de management, va tinde să depindă prea mult de o figură carismatică și va avea multe direcții de evoluție, însă va fi prea haotică și fără structuri pe care să le pună în practică. Aceste considerente sunt valabile la toate nivelurile. În sistemul militar, atât managementul cât și leadershipul sunt interdependente. Există percepții potrivit cărora managementul este o activitate a resurselor, a eficienței și a certitudinii, pe când leadershipul, reprezintă o sursă de viziune, de sprijin și provocare. Cu toate acestea, considerăm că cele două au cel puțin anumite zone în care se suprapun !!

O conducere eficientă, este caracterizată de proiecția personalității comandantului asupra militarilor și a situațiilor, pentru a prevala în cele mai exigente circumstanțe. Pentru ca aceasta (conducerea) să fie eficientă, justă și acceptabilă, trebuie să fie susținută de valori morale care să fie cu adevărat autentice și trebuie să fie practică la toate nivelurile ierarhice.

Leadershipul este o entitate puternică, dar intangibilă, motiv pentru care de-a lungul timpului au existat o multitudine de încercări de a o defini și a o cuantifica. În cadrul acestui capitol nu ne-am propus limitarea „leadership-ului” la o singură definiție, ci mai degrabă să îi stabilim contextul și rolul în sistemul militar.

Din punct de vedere etimologic atât termenul de „leadership” cât și noțiunea de „lider” provin din verbul englezesc „to lead” care se traduce prin: „a conduce, a îndruma, a direcționa”⁸.

Marele dicționar de neologisme român definește leadership-ul ca „funcție, poziție de lider”⁹ iar conform Dicționarului explicativ al limbii române prin “lider” se înțelege “Conducător al unui partid, al unei organizații etc. Personalitate

⁸ <http://www.merriam-webster.com/>

⁹ ***Marele dicționar de neologisme, Editura Saeculum, București, 2000

dominantă dintr-un grup”¹⁰ . Termenul de „conducător” sinonim cu „comandant” are ca definiție „Persoană sau organ care conduce un stat, un partid, o organizație, o instituție, o întreprindere”¹¹

Plecând de la premisa că nivelul de înțelegere și conceptualizare a unei culturi se oglindește în modul în care își definește limbajul, cele două definiții date pentru „leadership ” și „lider” sunt relativ simple având în vedere complexitatea celor două concepte.

Unul dintre cele mai importante centre de studiere și aplicare a conceptului de leadership este sistemul militar. Forțele armate ale SUA tratează, în mod special, acest concept, motiv pentru care am să pornesc de la definițiile care sunt date în manualele din cadrul Forțelor Terestre și Forțelor Aeriene ale SUA.

Forțele Terestre: *„Leadershipul este procesul de influențare al oamenilor prin a le furniza scop, direcție și motivație pentru îndeplinirea misiunii și îmbunătățirii organizației. Ca și un element al puterii de luptă, leadershipul unește celelalte elemente ale puterii de luptă. Un leadership informat, competent și încrezător intensifică eficacitatea celorlalte elemente ale puterii de luptă.”*¹²

Forțele Aeriene: *„Leadershipul este arta și știința de a motiva, influența și orienta militarii pentru îndeplinirea misiunii primite.”*¹³

Aceste definiții scot în evidență relația fundamentală ce conferă importanță leadershipului. O relație bazată pe motivație, influențare și furnizarea unei viziuni asupra modului de îndeplinire a unei misiuni având ca puncte carteziene scopul și direcția.

Alte definiții populare, utilizate în diverse domenii sunt următoarele :

*„Leadershipul este un proces de influențare socială, care maximizează eforturile celorlalți către îndeplinirea unui scop.”*¹⁴

10 ***Dicționarul explicativ al limbii române (ediția a II-a revăzută și adăugită), Academia română, Editura Univers Enciclopedic Gold, București, 2012

11 *Ibidem*

12 ***FM 6-22, *Army Leadership* - Department of Military Science, p.32

13 ***Air Force Doctrine, Document 1-1, Secretary Of The Air Force, 2004

„Leadershipul este un proces prin care un individ influențează un grup de indivizi pentru a îndeplini un scop comun.”¹⁵

„Leadershipul este activitatea de influențare a oamenilor pentru a luptă să îndeplinească un obiectiv comun.”¹⁶

„Misiunea leadershipului este de a realiza o schimbare în lume, ca răspuns la nevoile omului.”¹⁷

„Leadershipul este capacitatea și voința de a forma bărbați și femei cu un scop comun și a-și dezvolta caracterul care va inspira tuturor siguranța ... dar acesta trebuie să se bazeze pe o autoritate morală - adevărul.”¹⁸

„Leadershipul este arta realizării mai mult decât afirmă știința managementului că este posibil.”¹⁹

Într-o mare măsură, răspunsul la întrebarea „ce este leadershipul?” rămâne deschis, deoarece ține în special de experiența personală, fiind la fel de intuitiv și personal precum am încerca să dăm definiția unor noțiuni precum: pace, iubire, democrație, etc. Cu toate acestea, putem identifica ca numitor comun la aceste definiții faptul că leadershipul este un proces și presupune o influență socială, nu autoritatea formală pentru atingerea unui obiectiv.

Leadershipul este privit în unele accepțiuni ca o trăsătură. Dacă privim teoria leadershipului din această perspectivă, (ca o trăsătură), putem pica în capcana limitării trăsăturilor unui lider, ca protagonist al leadershipului, la un inventar de trăsături creat subiectiv în urma experiențelor personale ale celor care îl definesc. Diversitatea situațiilor în care un grup de oameni se poate afla, face din capacitatea de adaptare o trăsătură cheie, chiar și atunci când există proceduri militare standard de operare.

14 Kouzes, J.M., Posner, *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987

15 Northouse, G., *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2007, p.3

16 George R. Terry, *Principles of Management*, 3rd ed., (Homewood, IL, 1960), p.493.

17 Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

18 <https://www.ukessays.com/essays/history/field-marshal-bernard-montgomery-history-essay.php?vref=1>, accesat la data de 21.05.2017

19 Colin Powell, Quotes.BrainyQuote.com, XploreInc, 2018, [tps://www.brainyquote.com/quotes/colin_powell_138124](https://www.brainyquote.com/quotes/colin_powell_138124), accesat la data de 21.05.2017.

Descrierea leadershipului ca o trăsătură diferă în mare măsură față de cea potrivit căreia reprezintă un proces. Privit ca și trăsătură, leadershipul poziționează liderul ca și persoană înăscută cu anumite abilități speciale. Diferența dintre cele două puncte de vedere este reprezentată în fig. 1.1.1, așa cum a fost reprezentată de Peter G.Northouse.

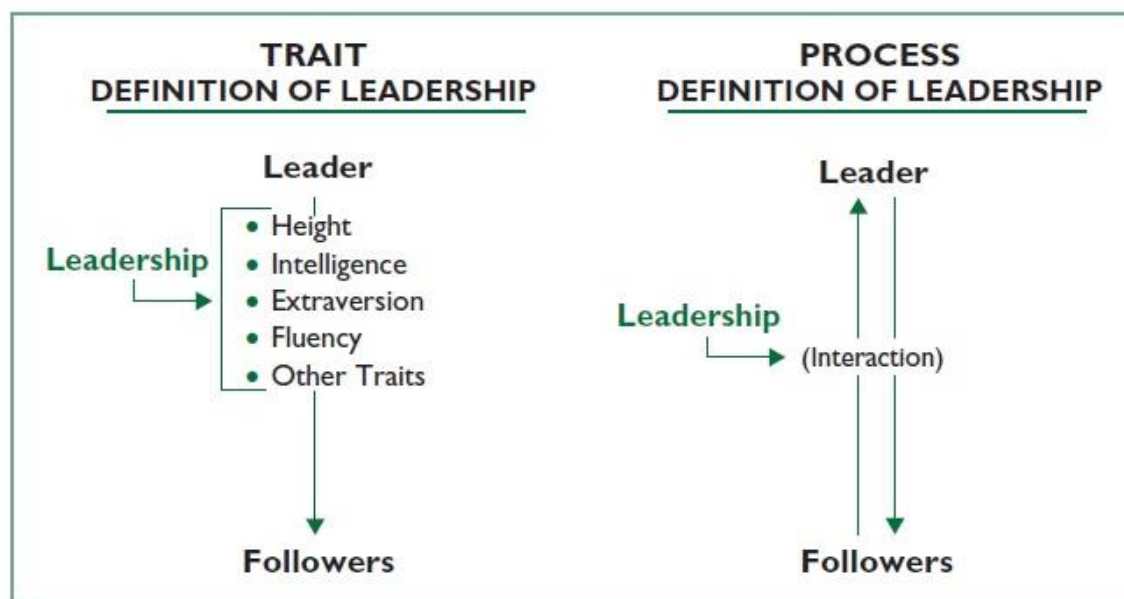


Figura 1.1.1. Diferențe în definirea leadershipului²⁰

Leadershipul privit ca un proces, apare ca o interacțiune între lider și executanți. Prin această interacțiune reiese faptul că, leadershipul este un fenomen disponibil oricui, prin urmare, se poate învăța și dezvolta.

Leadershipul nu a fost inventat și promovat de o anumită cultură, foarte multe principii se regăsesc în teoria conducerii a oricărei culturi de pe glob, cu aproximație putem, de asemenea, considera leadershipul, arta militară care a fost predată în școlile militare din cele mai vechi timpuri. Leadershipul însă, privit la un nivel sistemic, aparține unei societăți democratice. Sistemul militar este produsul unei societăți, cultura organizatorică este strâns legată de cea a națiunii pe care o servește prin simplul fapt că resursa umană este selectată din rândul acesteia.

²⁰ Northouse, G., *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2007, p.7

Leadershipul este unul dintre stâlpii centrali ai armatelor națiunilor alianței NATO din care noi, România, facem parte.

Cultura românească, în timpul perioadei comuniste, prin atitudinile, obiceiurile și valorile sale controlate și filtrate după voia conducerii politice a lăsat un spațiu liber în istoricul procesului de leadership. Mărturiile perioadei comuniste prin care a trecut societatea românească sunt nenumărate. În acest sens putem aminti remarcile politologului și profesorului Vladimir Tismăneanu, specialist în teoria sistemelor politice, politici comparate, analiza ideologiilor și mișcărilor revoluționare din secolul al XX-lea: „De pildă, la câteva luni după Congresul al IX-lea, în septembrie 1965, la Facultatea de Filosofie a Universității din București se organiza, de către Securitate în colaborare cu aparatul de partid, o sinistră înscenare împotriva unor studenți care îndrăzniseră să discute despre necesitatea slăbirii controlului ideologic al partidului. Ceaușescu nu și-a propus niciodată să modifice sistemul, fapt dovedit și de rezistența sa tenace la îndemnul lui Mihail Gorbaciov de a se angaja pe calea reformelor”²¹ .

Considerăm că, în contextul lucrării de față, unul dintre punctele importante ale procesului de leadership este influențarea. În acest proces un lider influențează un număr de indivizi pentru îndeplinirea unei misiuni comune. Acei indivizi însă, sunt influențați nu prin autoritate sau putere formală, influența vine dintr-o libertate de alegere. Fără acest tip de influențare vorbim de executarea unui ordin întocmai cum acesta este dat.

Cu siguranță că existența libertății nu înseamnă lipsa oricărei forme de autoritate, valoarea de libertate se bazează pe autoritatea statului care adoptă legi în fața cărora toți oamenii sunt egali. Oamenilor le sunt recunoscute drepturile și libertățile în cadrul unui stat de drept, însă diferențierea reală dintre aceștia o face educația, capacitățile, preferințele sau aptitudinile.

²¹ Vladimir Tismăneanu, *Reinventarea politicului. Europa de Est de la Stalin la Havel*, Iași, Editura Polirom, 1997, p.72

Valorile civile și cele militare au fost întotdeauna într-o relație foarte strânsă, asistăm însă pe zi ce trece la o îndepărtare din ce în ce mai pronunțată între acestea. Dacă valorile militare se bazează în continuare pe simțul datoriei și al supunerii, pe disciplină și spirit de camaraderie (acestea fiind premisele îndeplinirii cu succes a unei misiuni), societatea civilă se orientează către valori precum autoperfecționarea, autonomia și toleranța.

În opinia noastră, conceptul de leadership, vine să realizeze o legătură mai strânsă cu realitatea civilă din care provin militarii, respectând vechile valori ce îi conferă identitatea. Prin urmare, de o cultură bazată pe valori s-au bucurat cetățenii societăților democratice pentru o perioadă mai lungă de timp, în consecință, în astfel de culturi a luat naștere fenomenul de leadership.

Alte repercusiuni ale culturilor asupra mediului militar au fost subliniate de-a lungul timpului și de următoarele caracteristici ale liderilor:

- *Liderii nu se nasc, se formează.* Leadershipul este un proces de formare bazat pe experiență, educație, învățare și provocare personală. Chiar și în societățile conduse de un rege care moștenește dreptul de a conduce, acesta este supus unei educații în acest sens;
- *Nu trebuie să deții autoritatea pentru a fii un lider.* Din definițiile pe care le-am dat leadershipului, remarcăm că nu se specifică faptul că trebuie să existe autoritatea formală. Toți comandanții formali însă, ar trebui să fie și lideri;
- *Liderii sunt răspunzători pentru acțiunile lor.* Tirania se naște din puterea absolută, fără răspundere. Libertatea presei și a justiției într-o societate, sunt mijloacele prin care până la cele mai înalte structuri, liderii răspund pentru acțiunile lor;
- *Liderii au o abordare pozitivă în a îndeplini misiuni.* Pedepsele, metodele coercitive de influențare, șantajul nu sunt mijloacele prin care un lider își exercită influența asupra altora;

- *Leadershipul trebuie să fie moral.* Adolf Hitler a îndeplinit majoritatea caracteristicilor unui lider, mai puțin componenta morală.

Pentru a înțelege cum a luat naștere acest concept voi analiza istoricul său, așa cum a apărut el, ca și introspecție academică, încă de la începutul anilor 1900 (caracteristicile pot fi găsite, sub alte forme încă din antichitate).

Conform unei ediții din 1933 a „Oxford English Dictionary”, apariția pentru prima dată, a cuvântului „lider” datează încă din anul 1300. Termenul de „leadership” a apărut abia în prima jumătate a secolului XIX.

Leadershipul a început să fie studiat, în primă fază, ca un fenomen apărut în cadrul altor științe, cum ar fi: antropologia, filozofia, istoria, știința militară, administrarea afacerilor, știința politică, administrația publică, psihologie, sociologie și teologie. Acest fapt a dus la apariția termenelor precum: leadership militar, leadership educațional, leadership politic, leadershipul afacerilor. Printre cei mai de seamă oameni de știință care au studiat leadershipul, ca disciplină academică, sau prin prisma unei profesii sunt: Bailey(1988) – antropologie, Selznick(1957) – sociologie, Sergiovanni(1990) – educație, Tucker(1981) – științe politice, Bass(1985) – psihologie socială, Hersey și Blanchard(1988) – resurse umane, Zalznick(1989) – afaceri.

Un studiu²² asupra numărului de lucrări pe decadă și a rezultatelor sale, este dat de următorul tabel:

Tabelul 1.1.1.
Numărul de lucrări despre leadership, pe decade

Decadă	Număr de lucrări cu o definiție a leadershipului	Număr de lucrări fără o definiție a leadershipului	Total
1900 – 1909	1	2	3
1910 – 1919	1	0	1
1920 – 1929	8	4	12
1930 – 1939	9	4	13
1940 – 1949	13	6	19
1950 – 1959	19	21	40
1960 – 1969	23	28	51

²² Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty – first Century*, Greenwood Publishing Group, London, 1991, p.79

NECLASIFICAT

1970 – 1979	37	99	136
1980 – 1989	110	202	312
Total	221	366	587

În ultimii ani, leadershipul a început să fie tratat într-un mod mult mai atent, din punctul de vedere al implicațiilor asupra unui număr mai mare, de discipline. Majoritatea cărților și articolelor despre teoria și evoluția leadershipului subliniază o serie de teorii aranjate în ordine cronologică pe decade, astfel:

- Teoria liderilor înnașcuți – populară la începutul secolului;
- Teoria dinamicii grupului în anii '30 și '40;
- Teoria trăsăturilor personale în anii '40 și '50;
- Teoria comportamentală în anii '50 și '60;
- Teoria leadershipului situațional în anii '60 și '70;
- Teoria leadershipului transformațional în anii '80.

Acest tip de aranjare a teoriilor, pe decade, a fost repetat de suficient de multe studii încât, până recent, nu a fost contestat și a fost luat ca punct de reper în foarte multe studii de cercetare. Problema cu această clasificare a fost identificată de Joseph C. Rost, care notează: “în timp ce anumite curente au fost chiar populare de-a lungul unor perioade de timp, dominația lor a fost departe de a fi totală. Ele reapar, decadă după decadă, câteodată deghizate, câteodată sub altă formă însă intacte și în dezvoltare.”²³

Alte probleme care au apărut în studierea și găsirea unui numitor comun în acest domeniu de cercetare au fost următoarele:

1. Teoriile au fost orientate către management. Acest fapt reprezintă o problemă pentru că cele două concepte au devenit sinonime. Leadershipul nu a fost privit ca un proces ce apare în dinamica unui grup, fiind strict orientat pe

²³ Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty – first Century*, Greenwood Publishing Group, London, 1991, p.28

caracteristicile liderului, astfel pierzându-se din vedere interacțiunea. „În aceste teorii, leadershipul și liderul au fost utilizați ca termeni sinonimi.”²⁴

2. Teoriile au fost orientate strict către un scop, realizare. Orientate într-un mod foarte pragmatic și individual, teoriile pun accentul doar pe relațiile față în față, dihotomiile, favorizând grupurile mici în defavoarea conceptului transformării organizaționale (în definiția dată leadershipului de către Forțele Terestre ale SUA, se precizează rolul de transformare pe care îl are leadershipul în cadrul unei organizații), conținând imagini preponderent masculine desprinse din povestiri eroice, imagini de Hollywood. Aceste caracteristici ale leadershipului sunt de scurtă durată și sunt orientate către valori pragmatice, materiale.

Consider că o abordare corectă este să privim aceste teorii ca fiind populare în anumite perioade de timp, nedefinind însă acele timpuri, prin argumentul că, putem recunoaște de-a lungul timpului cum cadrul general al acestor teorii a rămas aproape neschimbat.

1.2. Principalele teorii și abordări în studiul leadershipului

Teoriile, abordările și stilurile leadershipului considerate cele mai populare și de referință în studiile de specialitate sunt următoarele:

- Teoria liderilor înnașcuți;
- Teoria trăsăturilor personale;
- Teoria comportamentală;
 - Teoria rolului;
 - Grila managerială
- Leadershipul participativ;
 - Stilul de leadership – Lewin;
 - Stilul de leadership – Likert;
- Teoria situațională;

²⁴ *Ibidem*, p.27

- Leadershipul situațional Hersey și Blanchard;
- Modelul normativ Vroom și Yetton;
- Abordarea tip „cale – scop” a lui House;
- Teoria contingențelor;
 - Teoria resurselor cognitive;
 - Teoria contingențelor strategice;
- Leadershipul tranzacțional;
 - Teoria schimbului „lider – membru”;
- Teoria leadershipului transformațional;
 - Teoria leadershipului transformațional a lui Bass;
 - Teoria leadershipului transformațional a lui Burns.

1.2.1. Teoria liderilor înnăscuți

„The history of the world is but the biography of great men”

Thomas Carlyle

Această teorie pleacă de la următoarele două ipoteze:

- liderii se nasc;
- marii lideri apar doar când timpurile o cer.

Această teorie își are rădăcinile încă din anul 1840, iar printre fondatorii acestei teorii se află scriitorul și eseistul scoțian Thomas Carlyle, care afirmă că nu putem privi un om măreț fără a nu prelua ceva din măreția sa²⁵.

De fapt, teoria se orientează pe descrierea unor personalități marcante ale timpurilor respective, eroi. Exemple de astfel de personalități sunt considerate de la *Iisus, Moise, Mohammed, Buddha, Ghilgameș, Ghandi, Napoleon până la Eisenhower și considerat ultimul om măreț, Winston Churchill.*

Conform acestei teorii, un student al leadershipului, trebuie să studieze biografia acelei personalități, să citească cărțile scrise de sau despre acesta, să îi

25 Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*, James Fraser, London, 1841, p.21

urmărească și să analizeze discursurile, modalitatea de luare a deciziilor, interacțiunea cu alte personalități ale timpurilor respective, toate acestea cu scopul de a înțelege de ce trebuie privit ca un model și privit ca un etalon de eficiență.

Leadershipul charismatic reprezintă una din principalele abordări ale acestei teorii, *charisma* fiind cuvântul grecesc pentru *dar*. Atributele unui lider conform acestei teorii sunt: inteligența, carisma, curajul, persuasiunea, agresivitatea, atribute care îl scot în evidență în orice grup în care s-ar afla.

Problema acestei teorii, este că nu definește ce este *leadershipul* și nici nu explică cum apare un *lider* ca protagonist al acestui proces. Principala ipoteză de la care pleacă această teorie, „*liderii se nasc, nu se fac*” nu poate fi măsurată, deoarece teoria nu oferă un cadru de studiu, nu descrie în ce măsură constă eficiența liderilor înnăscuți și nu oferă un criteriu pentru a-i putea recunoaște sau evalua.

Întregul proces de educație, instrucție și antrenare a viitorilor lideri în instituțiile de învățământ se bazează pe premisa că liderii se formează, altfel selecția s-ar face probabil doar în baza acelei ipoteze.

1.2.2. Teoria trăsăturilor personale

Această teorie, precum teoria liderilor înnăscuți este una din cele mai vechi teorii ale leadershipului, regăsind-o încă de la începutul secolului al nouăsprezecelea, dar care prin influența sa, este încă de actualitate. Teoria trăsăturilor personale, se bazează pe teoria liderilor înnăscuți, însă abordarea sa este mult mai sistemică în a analiza conceptul de *lider*. Ceea ce au în comun cele două teorii este că în centrul procesului de leadership stau trăsăturile personale și abilitățile liderului, adică relația dintre abilități și motivație, relație care este reprezentată în fig.1.2.2.1.

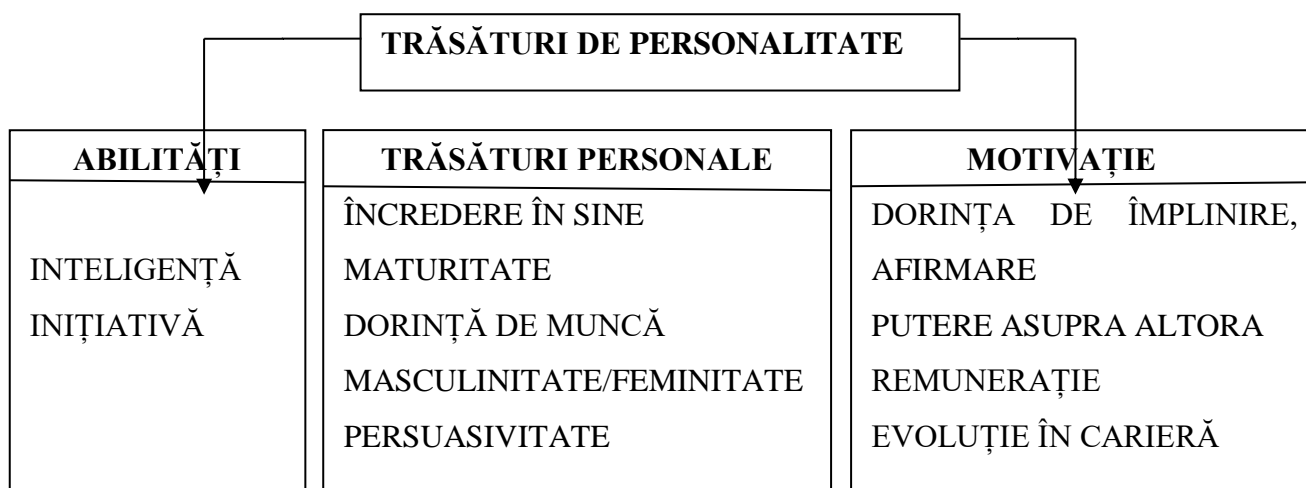


Figura 1.2.2.1. Relația dintre abilități și motivație

Autorii acestei teorii, au încercat să analizeze trăsăturile definitive ale unui lider prin identificarea trăsăturilor unor personalități de succes din societate. Au fost studiate personalități din mediul politic, economic și militar cu scopul de a regăsi acele trăsături comune care ar putea susține o teorie. Ceea ce au concluzionat însă, a fost că fiecare lider, este unic în felul său prin prisma trăsăturilor și fiecare are o abordare diferită în modul de exercitare a procesului de leadership.

O listă cu toate trăsăturile unui lider ar fi imposibil de finalizat, orice persoană poate identifica în funcție de experiența sa, o anumită trăsătură pe care alții nu o privesc ca definitorie. O astfel de listă²⁶ a fost făcută totuși, de către unul dintre autorii cei mai reprezentativi pentru această teorie, Ralph Stogdill. Acesta a considerat aceste trăsături și abilități ca fiind critice pentru un adevărat lider:

*Tabelul 1.2.2.1.
Trăsăturile și abilitățile critice ale unui lider*

Trăsătură	Abilitate
<i>Adaptabilitate la situații noi</i>	<i>Inteligență</i>
<i>Atenția la mediul social</i>	<i>Capacitate de conceptualizare</i>
<i>Ambiție și orientare către realizări</i>	<i>Creativitate</i>
<i>Stăpân pe sine</i>	<i>Diplomație, tact</i>
<i>Cooperativ</i>	<i>Fluență în comunicare</i>

²⁶ Ralph Stogdill, *Handbook of leadership, A survey of the literature*, New York: Free Press, 1974,p.237

<i>Determinare</i>	<i>Organizat (abilitate administrativă)</i>
<i>Impunător</i>	<i>Persuasiv</i>
<i>Dinamic (Energic)</i>	<i>Abilitate socială</i>
<i>Perseverent</i>	
<i>Încredere în sine</i>	
<i>Tolerant la stres</i>	
<i>Responsabil</i>	

Există diferite studii asupra trăsăturilor unui lider, însă nu există un acord general asupra trăsăturilor care definesc un lider. Un alt studiu²⁷ care a încercat să găsească un numitor comun în nenumăratele inventare cu trăsături, este cel realizat de McCall și Lombardo în anul 1983, studiu care a pus în balanță atât trăsăturile care duc la succes cât și cele care duc la eșec. Conform acestui studiu, un lider trebuie:

- să dețină stabilitate emoțională și calm: calm, încrezător în sine și previzibil, în special în situații critice;
- să recunoască erorile: să-și asume responsabilitatea pentru propriile greșeli, nu să-și consume energia în a le acoperi;
- să dețină abilități pentru lucrul cu oamenii: să fie în măsură să comunice și să influențeze alte persoane fără a face apel la măsuri coercitive;
- să dețină o capacitate intelectuală dezvoltată: să nu fie limitat pe o singură arie de expertiză.

O listă cu trăsăturile unui lider identificate în literatura de specialitate servește în a evidenția complexitatea leadershipului, dar și problema majoră a acestei teorii în a găsi un numitor comun, adaptabil la majoritatea situațiilor în care poate fi pus sau se poate evidenția un lider.

S-a ajuns la concluzia că dacă se distribuie un inventar de trăsături unui grup de persoane și sunt puși să aleagă un număr fix de trăsături, ei nu vor alege aceleași trăsături. Acest fapt reprezintă una dintre limitările acestei teorii.

²⁷ McCall, M.W., Jr. Lombardo, *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership, 1983, p82

Potențialul fiecărui individ este unic. Deși această teorie este relativ veche, ea rămâne de actualitate în primul rând datorită inventarului de trăsături care au fost identificate ca utile în atingerea unui nivel ridicat de succes. O persoană care încearcă să se autoperfecționeze are așadar la dispoziție o imagine despre ce calități îi pot fi folositoare. Drumul de la identificare la însușire, de cele mai multe ori, reprezintă o provocare personală de autodepășire. Indivizii care au demonstrat că sunt buni lideri dețin o combinație de trăsături adaptate la situația cu care se confruntă.

În sistemul militar acest tip de inventar se regăsește în valorile promovate ca și cerințe pentru a îndeplini misiunile specifice armei sau categoriei respective de forțe. De exemplu, valorile promovate de Forțele Aeriene ale României sunt: *integritatea, devotamentul și tenacitatea.*

1.2.3. Teoria comportamentală

Teoria comportamentală a apărut ca urmare a insuccesului de a fundamenta o teorie bazată pe trăsăturile personale. Spre deosebire de teoria trăsăturilor personale care se axează pe ceea ce *este* un lider, teoria comportamentală se bazează pe ceea ce *face* un lider.

Ipotezele de la care pleacă această teorie sunt:

- *Liderii se formează, nu se nasc;*
- *Un leadership de succes se bazează pe un comportament bine definit și totodată care se poate învăța.*

Această teorie a fost mult mai ușor de dezvoltat deoarece s-au putut studia comportamentele și acțiunile ce au dus la succes în îndeplinirea unor scopuri. Se poate corela statistic, astfel, relația dintre comportament și succes pe principiul cauză – efect. Totodată se poate stabili un alt nivel de înțelegere a fenomenului prin analiza comportamentului care a condus la eșec.

1.2.3.1. Teoria rolului

Teoria rolului are la bază considerentele teoriei comportamentale de analiză a comportamentului, dat fiind un anumit rol pe care îl ocupă un individ în societate (organizație). Precum un actor care intra într-un rol, prin analiza scenei și a așteptărilor, o persoană care ocupă un rol se adaptează cerințelor rolului după o schemă internă bazată pe cunoștințe, experiență sau pur și simplu, nivel de înțelegere. Așa cum actorii dau o notă personală rolului, deși scenariul este clar definit, așa și o persoană aflată într-o poziție de lider va avea o abordare personală.

Ipotezele acestei teorii sunt:

- *Oamenii definesc rolurile, personale și a celor din jur, în funcție de experiența socială;*
- *Rolurile sunt însoțite de așteptări formulate de către cei implicați;*
- *Oamenii, în mod subtil, încurajează un anumit tip de comportament pentru îndeplinirea unui rol de către alte persoane;*
- *Oamenii se adaptează la rolurile pe care le îndeplinesc.*

O capcană a acestei teorii este, din punctul nostru de vedere, situația în care un lider este absorbit de așteptările acelui rol încât își uită propriile valori și principii. De exemplu, un celebru experiment²⁸ de simulare a implicațiilor psihologice a întemnițării a împărțit un grup de indivizi în prizonieri și paznici, fiecare rol fiind clar definit. „Paznicii” au devenit foarte rapid agresivi și amenințători în timp ce „prizonierii” au devenit pasivi și obedienți.

1.2.3.2. Grila managerială

Modelul grilei manageriale²⁹ a fost realizat în 1961 de către doi cercetători, și anume Blake și Mouton. După varianta celor doi cercetători au apărut și alte variante, însă această variantă inițială, a fost denumită ulterior *grila managerială*.

Această grilă măsoară eficiența unei organizații, în funcție de două abordări ale managementului din organizație, prima reprezentată de grija orientată către oameni (abordare similară leadershipului) și cea de a doua este orientată către producție.

²⁸ <http://www.prisonexp.org/>

²⁹ Blake, R.R. and Mouton, *Group dynamics - Key to decision making*, Houston: Gulf Publishing, 1961, p.15

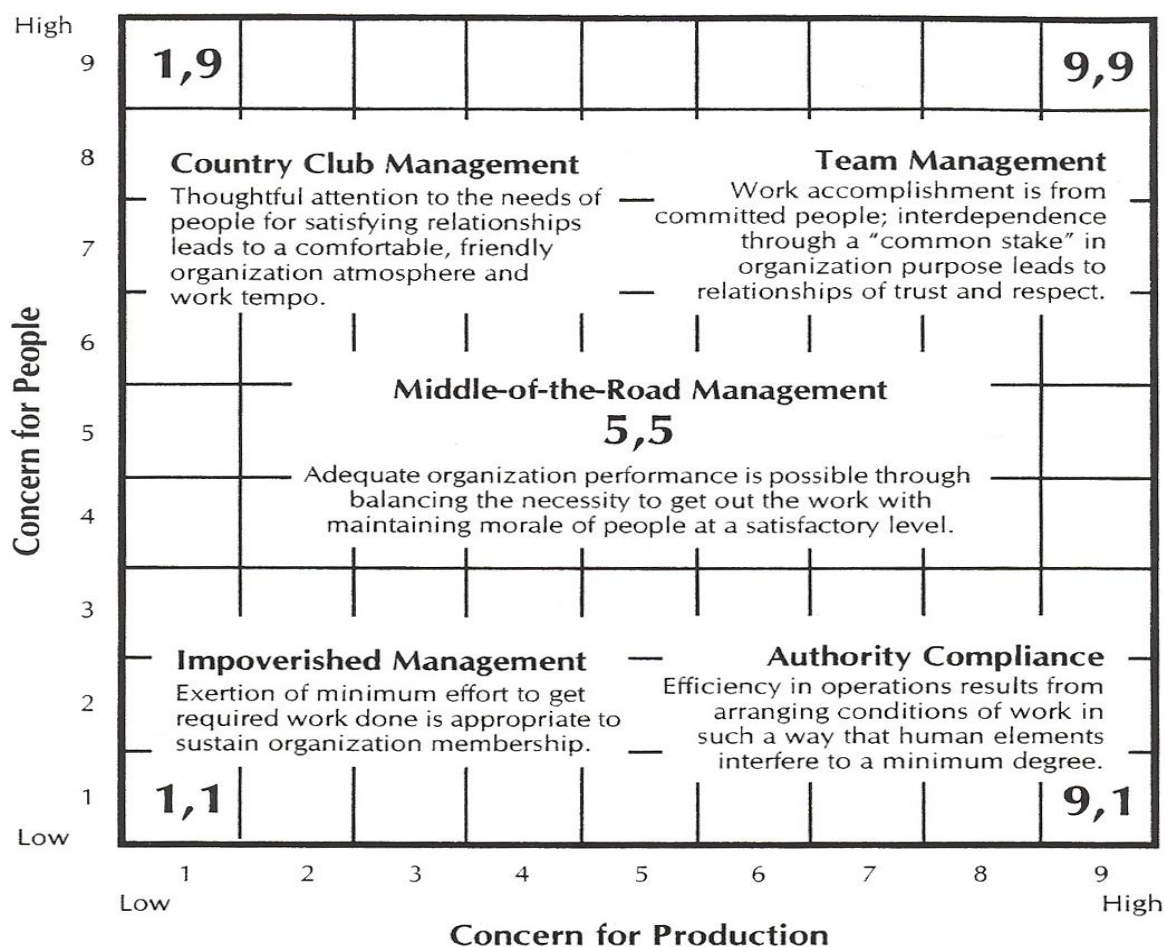


Figura 1.2.3.2.1. Modelul grilei manageriale

1.2.4. Leadershipul participativ

Această abordare se mai poate găsi și sub denumirile de leadership democratic, acest tip de leadership se realizează prin împuternicire, consultare sau împărțirea puterii. Teoria se bazează pe următoarele ipoteze:

- *Implicarea în procesul de luare a deciziei a celor care trebuie să ducă la bun sfârșit o misiune, se îmbunătățește nivelul de înțelegere al misiunii precum și nivelul de implicare al acestora;*
- *Membrii grupului care sunt implicați în luarea deciziei devin mai cooperanți și mai puțin competitivi când au de dus la bun sfârșit o misiune comună;*
- *Decizia luată împreună de mai multe persoane, este mai bună decât una luată de o singură persoană.*

Cât de mult sunt implicați membrii unui grup în luarea deciziei, depinde foarte mult de stilul abordat de lider, în Tabelul 1.2.4.1. am reprezentat o scală a modurilor de luare a unei decizii, în funcție de nivelul de participare a grupului.

Tabelul 1.2.4.1.

Luarea deciziei în funcție de nivelul de participare a membrilor grupului

Nivel ridicat de participare	↑	Delegare completă asupra deciziei acordată echipei.
		Se ia o decizie colectivă cu membrii echipei ca și factori decidenți egali.
		Echipa propune variante de luare a deciziei, liderul ia decizia finală.
		Liderul propune decizii, primește feedback, apoi decide.
Nivel scăzut de participare		Decizie autocratică a liderului.

Nivelul de participare depinde foarte mult și de importanța deciziei care trebuie luată, astfel că, în funcție de implicațiile acesteia asupra organizației, se observă o concentrare a discuțiilor, cu nivel mai ridicat de participare cu cât implicațiile sunt mai puternice asupra organizației.

O latură negativă a acestei teorii este dată de situațiile în care liderul cere opinii și apoi le ignoră, fapt care duce la sentimente de frustrare în cadrul organizației.

1.2.4.1. Stilurile de leadership - Lewin

Printre stilurile de leadership încadrate în teoria leadershipului participativ sunt cele identificate de Kurt Lewin împreună cu colegii săi în anul 1939. Aceștia au condus un experiment³⁰ pentru identificarea stilurilor de leadership, în special prin prisma modului de luare a deciziilor, fiind astfel identificate următoarele trei stiluri:

- *Autocratic;*
- *Democratic;*

³⁰ Lewin, K., Liippit, *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, Journal of Social Psychology, 10, 1939, p. 271

- *Laissez – faire.*

Stilul Autocratic. Deciziile unui lider autocratic sunt luate fără nicio formă de consultanță. Conform experimentului realizat de Lewin, acest stil provoacă cel mai ridicat nivel de nemulțumire.

Un stil autocratic funcționează în situațiile în care decizia nu poate fi modificată sau schimbată. Motivația persoanelor, implicate sau nu în procesul decizional (dar care trebuie să pună în practică decizia luată sau comunicată), nu este afectată.

Stilul democratic. Procesul de luare a deciziei se face împreună cu persoanele implicate, decizia finală însă aparține liderului, care încheie procesul atât prin luarea deciziei, cât și prin crearea unui consens în rândul persoanelor implicate. Acest stil este apreciat de persoanele implicate, în special dacă vine după un stil autocratic cu care nu au fost de acord. Problema apare în momentul în care există prea multe opinii, dar nu există și o soluție la rezolvarea problemei propuse, moment în care centrul de greutate al procesului decizional înclină către lider, iar acesta va trebui să îndeplinească și rolul de mediator.

Stilul laissez – faire. Acest stil presupune o implicare minimă din partea liderului. De cele mai multe ori lipsa asumării responsabilității duce la plasarea centrului de greutate al deciziei pe umerii persoanelor implicate în proces. Acest stil funcționează cel mai bine când persoanele implicate sunt foarte motivate și capabile să ia o decizie, totodată fiind necesară îndeplinirea condiției negative de a nu fi necesară o coordonare a acestora. O astfel de situație o poate reprezenta împărțirea resurselor după un model prestabilit cu care toți sunt de acord.

Concluzia experimentului a fost că cel mai eficient stil este cel democratic. O abordare prelungită a stilului autocratic poate duce la răzvrătire, rebeliune, pe când stilul laissez – faire, prin lipsa unui lider, duce la o diminuare a energiei pe care o depun persoanele implicate.

1.2.4.2. Stilurile de leadership - Likert

Autorul acestei clasificări de stiluri, Rensis Likert, a fost un profesor de psihologie, sociologie și directorul institutului de cercetare socială din cadrul Universității Michigan. Acesta a identificat patru stiluri de leadership, „System 4”³¹, cu scopul de a îmbunătăți managementul în organizații. Aceste stiluri au devenit populare și de referință după publicarea lor în anul 1967. Aceste stiluri de leadership sunt:

- *Autoritar – coercitiv;*
- *Autoritar – benevolent;*
- *Consultativ;*
- *Participativ.*

Stilul autoritar – coercitiv. Liderul care abordează un astfel de stil are un nivel scăzut de preocupare față de oameni și folosește metode coercitive bazate pe amenințări și induce teamă în vederea îndeplinii misiunii, a scopului.

Stilul autoritar – benevolent, care se mai poate numi și *dictatură benevolentă.* Liderul folosește răsplata pentru a stimula performanța, acesta ascultă preocupările celor aflați pe treptele inferioare ale organizației însă de cele mai multe ori ceea ce aude este nuanțat și limitat la ceea ce și-ar dori liderul să audă. Deciziile sunt luate de către lider deși pot să apară delegări de autoritate în luare deciziilor mai puțin importante.

Stilul consultativ. Fluxul de informații către lider este la fel ca și la stilul autoritar – benevolent, nuanțat însă aici de faptul că liderul face eforturi în a asculta cu atenție opiniile subordonaților. Deciziile majore sunt luate totuși în mare parte de către lider.

Stilul participativ. Acest stil este caracterizat de o distanță scurtă a puterii în cadrul organizației, liderul utilizează metode de a implica oamenii din subordine în

31 Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill, p.33

luarea deciziei. Persoanele de la toate nivelurile organizației sunt apropiate din punct de vedere psihologic și lucrează împreună în majoritatea activităților.

1.2.5. Leadershipul situațional

Această teorie a fost dezvoltată de către Paul Hersey și Ken Blanchard la jumătatea anilor '70 ca apoi fiecare dintre ei să își stabilească propria teorie. Teoria se bazează pe ipoteza că cel mai eficient curs de acțiune pe care îl adoptă un lider trebuie să se bazeze pe o serie de factori situaționali, adaptând astfel un anumit stil de leadership.

Deciziile situaționale sunt afectate de factori care includ motivația și competența celor conduși, de modul în care percepe liderul situația, dar și de percepția pe care o are liderul despre sine însuși, nivelul de stres și dispoziție.

Gary Yukl³² a identificat, combinând mai multe abordări ale subiectului, șase variabile care influențează eficiența organizației:

- nivelul de angajament;*
- abilități și claritate a rolului;*
- organizarea locului de muncă;*
- cooperarea și coeziunea;*
- resursele și sprijinul;*
- coordonarea externă.*

Pentru a înțelege performanța unui grup este necesară înțelegerea modului în care un lider influențează organizația, în funcție de variabilele ce pot să apară în diferite situații așa cum reiese din fig. 1.2.5.1.

32 Yukl, G. A. *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989, p.129

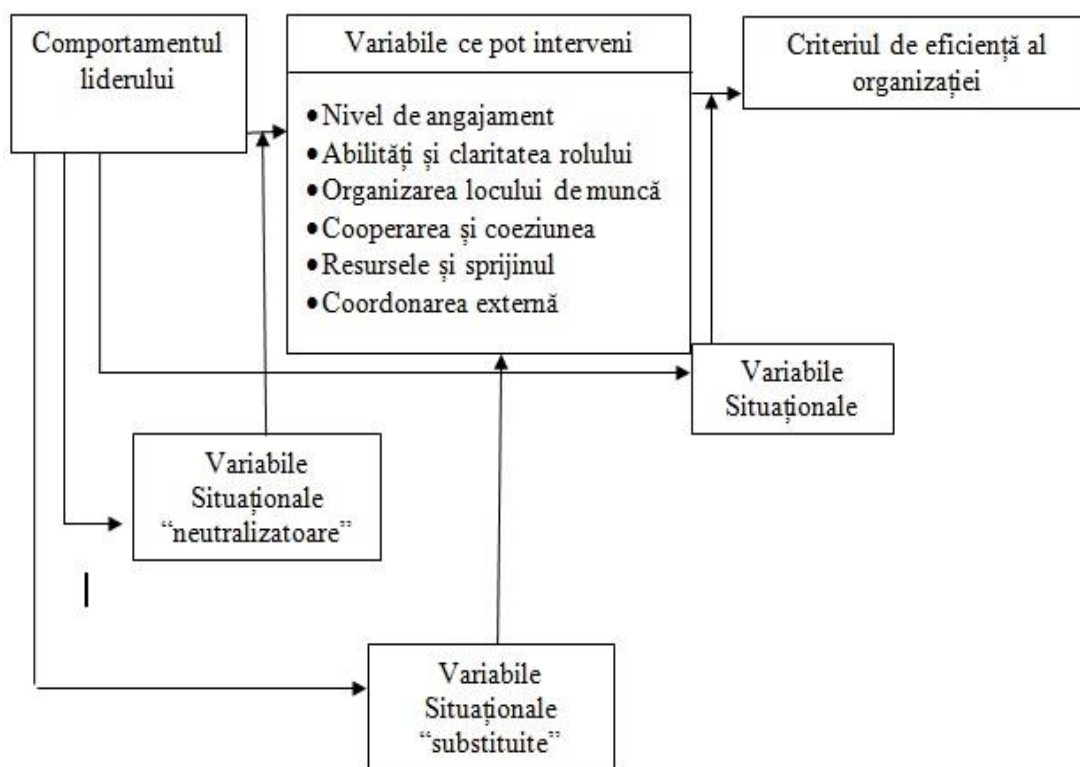


Figura 1.2.5.1. Relația de cauzalitate între tipurile de variabile majore

În figura de mai sus, variabilele pot fi descrise astfel:

Nivel de angajament: Nivelul până la care membrii grupului își doresc să obțină performanța și angajamentul personal față de obiectivele comune ale grupului;

Abilități și claritatea rolului: nivelul abilităților pe care le au membrii grupului, precum și claritatea cu care este definit fiecare rol pe care îl au de îndeplinit. Fiecare membru trebuie să știe cât mai clar ce anume are de făcut și să dețină abilitățile necesare în vederea îndeplinirii;

Organizarea locului de muncă: nivelul de performanță al strategiilor utilizate pentru obținerea obiectivelor de către grup, utilizarea eficientă a resurselor de personal, echipament și a infrastructurii;

Cooperarea și coeziunea: nivelul de încredere pe care îl au membrii grupului, de împărtășire a informațiilor și ideilor;

Resursele și sprijinul: bugetul avut la dispoziție, echipament, aprovizionare, personal și infrastructura necesară pentru a-și desfășura munca, precum și sprijinul cu informații și asistență din partea altor grupuri;

Coordonarea externă: nivelul de sincronizare a activităților cu celelalte grupuri ale organizației;

Variabile situaționale: includ tipul de tehnologie utilizată pentru activități și strategia de competiție a organizației, procedurile standard de acțiune care pot fi impuse, deși nu întotdeauna sunt și cele mai eficiente;

Variabile situaționale „neutralizatoare”: poziția și autoritatea liderului în cadrul organizației poate aduce restricții și constrângeri în situația în care, strategia este decisă la un nivel mai înalt. Aceste variabile pot pune liderul în poziția de a nu avea autoritatea să sancționeze sau să recompenseze membrii propriei organizații;

Variabile situaționale „substituite”: reprezintă acele variabile care pot schimba situația indiferent de cursul de acțiune a liderului. De exemplu dacă o organizație deja are un sistem de recompensare și motivare foarte bun orientat către eficiență sau grupul pe care îl conduce liderul a fost recrutat și selecționat pe criterii foarte bine adaptate scopurilor, munca liderului devine mult mai ușoară.

Condițiile care dau importanță variabilelor reprezintă un aspect foarte important pentru înțelegerea procesului, Gary Yukl împarte condițiile în cele în care se pot manifesta variabilele situaționale, cele când variabilele sunt deja la un nivel ridicat și situații când sunt cel mai importante:

Tabelul 1.2.5.2.
Condițiile care dau importanță variabilelor situaționale

Variabila ce poate interveni	Condiții când are un nivel ridicat	Situații când este cea mai importantă
Nivel de angajament	<ul style="list-style-type: none"> • Sarcina este interesantă, provocatoare, motivantă intrinsec • Subordonații au valori etice puternice față de muncă • Situații de criză în care eșecul ar fi foarte costisitor pentru 	<ul style="list-style-type: none"> • Activități complexe, intense care solicită inițiativă și perseverență • Misiune extrem de importantă în care greșelile au un cost ridicat

NECLASIFICAT

	subordonați	
Abilități și claritatea rolului	<ul style="list-style-type: none"> • Subordonații au antrenament și experiență anterioară • Organizația stabilește reguli și proceduri formale detaliate 	<ul style="list-style-type: none"> • Structura are misiuni complexe, dificile cu aspecte unice • Activitatea grupului necesită un grad ridicat de abilități tehnice din partea subordonaților • Apariția schimbărilor frecvente în priorități datorită clienților sau beneficiarilor. • Activitatea este subiectul unor întreruperi neprevăzute sau crize
Organizarea locului de muncă	<ul style="list-style-type: none"> • Organizația specifică o cale optimă de structurare a activității • Subordonații au antrenament și experiență anterioară 	<ul style="list-style-type: none"> • Structura are o misiune complexă și dificilă • Structura are mai multe misiuni care necesită coordonare • Misiune extrem de importantă în care greșelile au un cost ridicat
Cooperarea și coeziunea	<ul style="list-style-type: none"> • Grupul are membrii stabili, omogeni și compatibili • Membrii au scopuri comune în acord cu obiectivele misiunii • Grupul are tradiții puternice care evocă mândria de apartenență la grup 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcțiile pe care le îndeplinesc membrii grupului sunt foarte interdependente • Subordonații împart echipament deficitar • Subordonații lucrează împreună pentru perioade lungi de timp
Resursele și sprijinul	<ul style="list-style-type: none"> • Organizația oferă resurse adecvate conform necesarului • Organizația are un sistem de control al materialelor bun 	<ul style="list-style-type: none"> • Activitățile necesită o cantitate mare de resurse • Structura este foarte dependentă de resurse din surse nesigure
Coordonarea externă	<ul style="list-style-type: none"> • Organizația are mecanisme structurale pentru coordonare • Coordonarea externă este realizată de structuri superioare de management sau alte persoane din organizație 	<ul style="list-style-type: none"> • . Apariția schimbărilor frecvente în priorități datorită clienților sau beneficiarilor. • Structura este foarte dependentă de resurse din surse nesigure

Această teorie³³ are o importanță mare în studierea leadershipului în instituțiile de învățământ superior deoarece ipoteza pe care se bazează este că, un lider trebuie să își adapteze stilul de conducere în funcție de nivelul de dezvoltare a maturității subordonaților. Prin maturitate se înțelege nivelul de pregătire și dorință de a îndeplinii misiunile specifice (acestea reprezentând competența și motivația).

Cei doi autori ai teoriei, Hersey și Blanchard, au identificat patru stiluri de leadership(S1 – S4) care se adaptează la patru niveluri de dezvoltare (R1 – R4) a subordonaților. Adaptarea liderului se referă la alegerea unui comportament de susținere(concentrat pe procesul de relaționare cu subordonatul) sau a unui comportament directiv (concentrat pe îndeplinirea sarcinii în condițiile stabilite).

S1: Expunere/ Îndrumare

Subordonat – R1: nu are competențe formate, nivel scăzut de angajament/ incapabil, refractar sau nesigur.

Lider: comportamentul directiv ridicat, comportament relațional scăzut.

În primul rând, liderul trebuie să afle de ce subordonatul nu este motivat să îndeplinească sarcina primită sau dacă acesta nu are capacitatea necesară. Acești doi factori se pot afla într-o relație de cauzalitate dacă subordonatul nu este motivat deoarece consideră că nu este capabil să ducă la bun sfârșit sarcina respectivă din cauza unui nivel scăzut de încredere în sine. Subordonatul se poate afla într-o stare de negare și disconfort, fiind pus în postura de a copia pe alții pentru a îndeplini sarcina primită. Dacă liderul se concentrează mai mult pe relaționarea cu acesta, există posibilitatea ca subordonatul să devină și mai confuz în ceea ce trebuie să facă și ceea ce este opțional, așadar liderul trebuie să îl îndrume foarte bine asupra pașilor necesari pentru a-și îndeplinii sarcina.

S2: Explicare, clarificare/pregătire

Subordonat – R2: competențe scăzute, nivel variabil de angajament/ Incapabil însă serviabil și motivat.

33 Hersey, P. And Blanchard, K. H, *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow, 1999, p.73

În această situație, subordonatul poate îndeplini sarcina primită într-o oarecare măsură și este posibil chiar să fie prea încrezător în abilitățile sale. Îndrumându-l în această situație poate duce la demotivare și apariția unei rezistențe, așadar liderul trebuie să găsească o altă metodă pentru expunere, explicându-i și clarificând anumite aspecte ale sarcinii acordate. Liderul astfel petrece timp ascultând și pregătindu-l pentru sarcina respectivă, ajutând astfel subordonatul să-și dezvolte abilitățile necesare.

S3: Participare / Sprijinire

Subordonat – R3: foarte competent, nivel variabil de angajament / Capabil dar refractar sau nesigur.

Lider: comportamentul directiv scăzut, comportament relațional ridicat.

În această situație, subordonatul poate să îndeplinească sarcina fără probleme, însă nu dorește deoarece este refractar sau afișează insuficient angajament. În această situație liderul nu se va concentra pe îndeplinirea sarcinii, ci pe aflarea cauzei care duce la lipsa de angajament a subordonatului, devenind astfel persuasiv în a-l determina să coopereze. Cheia în această situație este motivarea subordonatului. Liderul va consilia subordonatul sprijinindu-l, ascultându-l și făcându-l să se simtă bine atunci când arată nivelul necesar de angajament.

S4: Delegare / observare

Subordonat – R4: foarte competent, angajament ridicat/ capabil, serviabil și motivat.

Lider: comportamentul directiv scăzut, comportament relațional scăzut.

În această situație, subordonatul poate să îndeplinească sarcina primită și are motivația necesară pentru asta, liderul poate să îl lase să o facă fără a interveni. Este necesară acordarea de încredere, însă liderul îl va menține sub observație pe subordonat pentru a se asigura că totul se desfășoară în conformitate.

Subordonații la acest nivel, nu au nevoie de foarte mult sprijin, însă este necesară recunoașterea meritelor lor.

1.2.6. Teoria situațională

În timp ce teoria trăsăturilor personale, teoria comportamentală și leadershipul participativ ne ajută să înțelegem mai bine ce înseamnă leadershipul, putem observa că lipsește un factor important și anume mediul în care liderul își desfășoară activitatea.

Teoriile contingențelor leadershipului și teoria situațională detaliază aspecte importante ale acestui mediu. Față de teoria situațională, teoriile contingențelor leadershipului, adaugă încă două dimensiuni complexității fenomenului. În afară de factorii situaționali care necesită o adaptare a abordării din partea liderului, se pun în calcul și preferințele liderului pentru un anumit stil, preferință care se bazează pe capacitățile sale precum și pe factorii situaționali care reies din comportamentul subordonaților.

Această teorie poate explica de ce un lider, într-o anumită situație, este foarte eficient și în altă situație dă greș, luând decizii greșite.

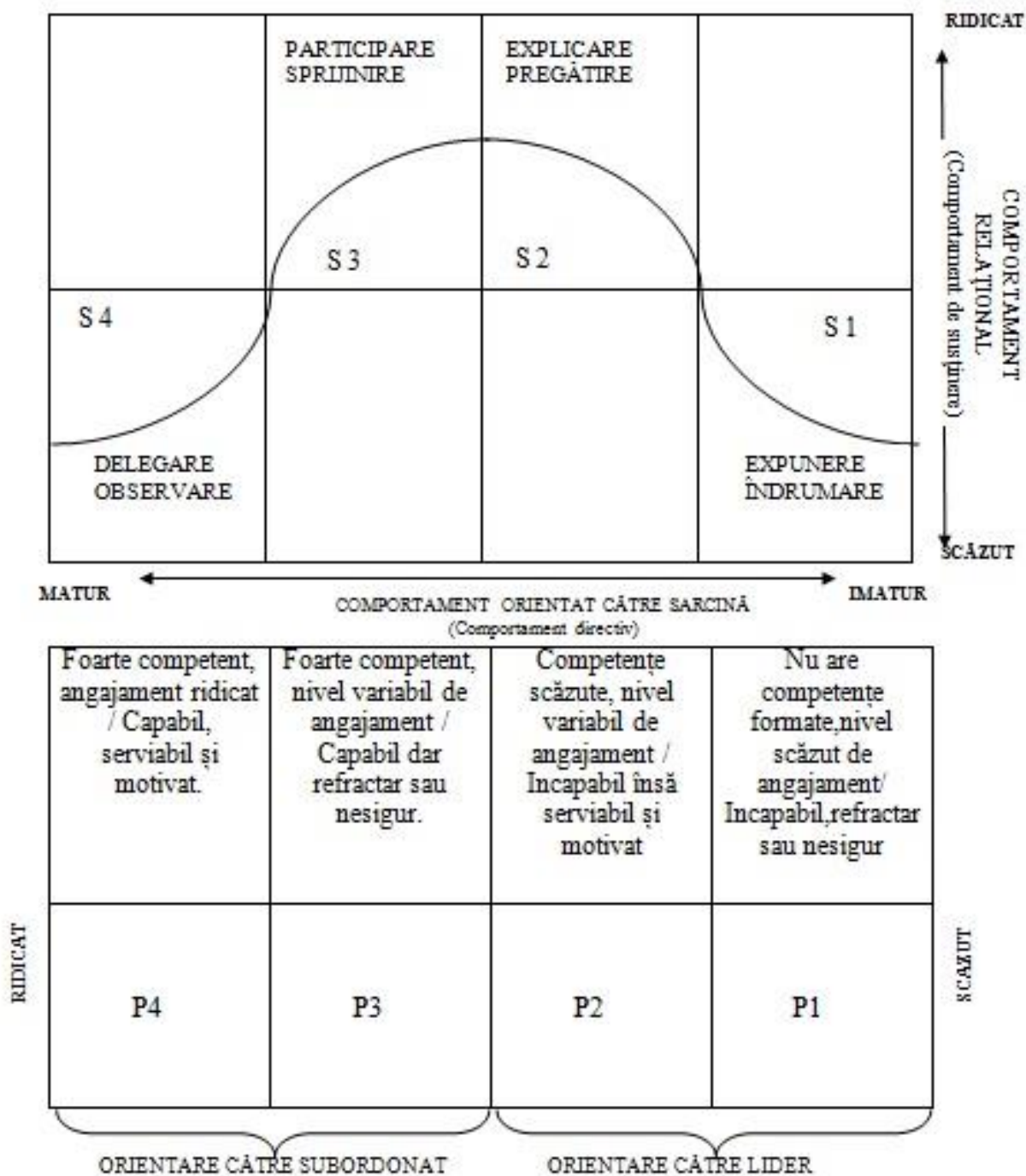


Figura 1.2.6.1. Teoria leadershipului situațional Hersey și Blanchard

Pentru utilizarea acestei teorii cei doi autori au realizat un grafic care conține toate variabilele descrise în fig. 1.2.6.1. Curba de nivel ce parcurge cele patru stiluri de leadership reprezintă tipul de abordare pe care trebuie să îl aleagă liderul în funcție de nivelul de maturitate (așa cum l-am descris anterior) al subordonatului.

Utilizarea graficului se face prin identificarea punctului din continuum al pregătirii subordonatului și se trasează o linie perpendiculară pe curba de nivel ce reprezintă tipul de abordare pe care trebuie să îl aleagă liderul.

1.2.7. Teoriile contingențelor

Teoria contingențelor - Fred Fiedler

Ipotezele acestei teorii sunt:

a. Eficiența unui stil de leadership este datorat identificării a trei factori cheie și anume:

- relaționarea cu subordonații;
- autoritatea pe care o deține liderul;
- structura obiectivului de îndeplinit.

b. Liderii prioritizează între concentrarea pe obiectivul care trebuie îndeplinit și relația față de oamenii cu care lucrează.

Acest model propune trei pași pentru îndeplinirea eficientă a obiectivului:

- Identificarea stilului de leadership;*
- Analiza situației;*
- Potrivirea stilului de leadership cu situația.*

Identificarea stilului de leadership. Pentru această etapă, Fred Fiedler a creat un instrument de măsurare a stilului individual de leadership, bazat pe nivelul de priorizare a unui individ, între concentrarea pe obiectivul care trebuie îndeplinit și relația față de oamenii cu care lucrează. Instrumentul este reprezentat de un chestionar (Tabelul 1.2.7.1.). numit „Least Prefer Co-worker” pe care îl voi denumi în continuare LPC.

Scorul final obținut este suma tuturor numerelor încercuite pe cele 18 gradații. Scorul obținut reprezintă:

- 57 sau mai puțin = LPC scăzut (concentrare pe obiectiv)

- 58 – 63 = LPC mediu (lider socio – independent, nu este foarte preocupat nici de îndeplinirea sarcinii, nici cum este privit de cei din jur)
- 64 sau mai mult = LPC ridicat (motivată de relații)

*Tabelul 1.2.7.1.
„Least Prefer Co-worker”*

Plăcut	8 7 6 5 4 3 2 1	Neplăcut
Prietenos	8 7 6 5 4 3 2 1	Neprietenos
Antipatic	8 7 6 5 4 3 2 1	Prietenos
Încordat	8 7 6 5 4 3 2 1	Relaxat
Rece	8 7 6 5 4 3 2 1	Afectuos
Sprijinitor	8 7 6 5 4 3 2 1	Ostil
Anost	8 7 6 5 4 3 2 1	Interesant
Certăreț	8 7 6 5 4 3 2 1	Echilibrat
Ursuz	8 7 6 5 4 3 2 1	Vesel
Deschis	8 7 6 5 4 3 2 1	Morocănos
Neloial	8 7 6 5 4 3 2 1	Loial
Infidel	8 7 6 5 4 3 2 1	Demn de încredere
Amabil	8 7 6 5 4 3 2 1	Nepoliticos

Analiza în acest sens, se face cu ajutorul variabilele de contingență care influențează eficiența procesului de leadership conform acestei teorii:

-*relațiile lider – membru* reliefează nivelul de încredere și respect pe care îl au subordonații față de lider; acestea influențează nivelul de sprijin pe care îl acordă grupul liderului;

-*structurarea misiunii* este determinată de gradul de standardizare a procedurilor;

-*autoritatea poziției* pe care se află liderul se poate înțelege ca fiind nivelul influenței pe care o deține liderul asupra unor variabile cum ar fi: recompense, sancțiuni, angajare, exmatriculare (concediere), promovare precum și nivelul ierarhiei pe care se află în cadrul organizației (de exemplu comandant pluton până la comandant unitate).

Potrivirea stilului de leadership cu situația. După identificarea stilului de leadership cu ajutorul scorului LPC și analiza situației se poate alege una dintre cele două soluții pentru a crește eficiența. În acest sens, prima soluție poate fi schimbarea liderului pentru a se potrivi situației concrete sau cea de-a doua soluție poate necesita schimbarea situației pentru ca aceasta să se potrivească liderului.

*Tabelul 1.2.7.2.
Cel mai eficient lider în funcție de LPC*

Relațiile lider - membru	Structurarea misiunii	Autoritatea poziției pe care se află liderul	Cel mai eficient lider
Bune	Structurată	Mare	LPC scăzut
		Scăzută	
	Nestructurată	Mare	LPC ridicat
		Scăzută	
Slabe	Structurată	Mare	LPC ridicat
		Scăzută	
	Nestructurată	Mare	LPC scăzut
		Scăzută	

Teoria lui Fidler subliniază faptul că pregătirea și experiența unui lider pot duce la creșterea eficienței misiunilor executate de grupul pe care îl conduce. Teoria reprezintă un mijloc foarte bun, pentru un lider, de a înțelege mai bine procesul de leadership și totodată, în cazul în care grupul condus nu are randamentul dorit, să poată identifica sursa problemei. În cele mai multe cazuri, liderul este cel care poate să își schimbe abordarea față de grup. Prin concentrarea mai mare pe sarcinile primite sau pe relațiile cu subordonații, atunci când situația cere o participare mai mare din partea grupului, eficiența crește, atât prin reducerea timpului de îndeplinire a unor obiective, cât și prin utilizarea mai eficientă a resurselor avute la dispoziție.

1.2.8. Leadershipul tranzacțional

Teoria leadershipului tranzacțional studiază în special contingentele dintre sistemul de recompense – sancțiuni și performanța într-o organizație. Deși este mai mult îndreptat către management, dacă ar fi să privim o scală între management și leadership, consider că este necesară înțelegerea repercursiunilor asupra performanței unei organizații, dacă personalul este motivat strict prin această metodă.

Într-un sistem militar unde în balanță poate sta „*prețul vieții*”, motivarea prin mijloace coercitive sau recompense simple, trebuie însoțită de formarea unor abilități și crearea unui mediu, bazat pe un sistem de valori, ce apare în vârful piramidei trebuințelor lui Maslow. Atunci când, necesitatea formării unor abilități într-o organizație, este mai mare decât obținerea unui produs, teoria leadershipului tranzacțional este insuficientă, motiv pentru care alte abordări sunt mai eficiente. Acest model este preferat totuși în societățile capitalist moderniste.

Ipotezele pe care se bazează această teorie sunt:

- *oamenii sunt motivați de recompense și sancțiuni;*
- *sistemele sociale funcționează cel mai bine atunci când lanțul de comandă este foarte clar definit;*
- *din momentul în care oamenii au acceptat să îndeplinească o anumită sarcină, una din atribuțiuni este să cedeze întreaga autoritate managerului (liderului);*
- *principala atribuțiune a unui subordonat este să îndeplinească ceea ce le cere managerul (liderul).*

Un lider tranzacțional crează un lanț de comandă însoțit de precizări foarte clare asupra sarcinilor care revin fiecărei structuri. Fiecare structură devine direct răspunzătoare pentru îndeplinirea în parametrii stabiliți a sarcinii primite și în funcție de rezultat, structura este recompensată sau sancționată. Deși metoda este folosită cu succes în multe cazuri, problemele apar la nivelul structurilor care lucrează în mod direct cu oamenii, oameni a căror standarde de performanță pot fi

stabilite într-o manieră destul de evazivă pentru a acoperi o scară mai largă de activități și se poate ajunge, în lipsa unei motivări complete, la mulțumirea cu un nivel scăzut sau mediu de performanță.

Teoria relațiilor „lider – membru”

Teoria reprezintă un tip de abordare pe care îl poate folosi un lider pentru a-și păstra autoritatea și a îndeplini cu succes sarcinile organizației. Liderul trebuie să îndeplinească și funcția de manager în cadrul organizației, pentru a avea o autoritate formală. Abordarea constă în formarea unui grup restrâns din rândul personalului cu care liderul are o relație specială, mai informală, acordându-le o atenție sporită (de aici denumirea *relație „lider – membru”*). Membrii acestui grup vor avea performanțe sporite, se vor bucura de anumite privilegii, dar în special de încrederea liderului. Liderii vor forma acest grup de la începutul activității și acesta poate fi într-o continuă schimbare, oferind astfel, celor care nu fac parte din grup o motivație în plus. Toți ceilalți subordonați vor primi mai puțină atenție din partea liderului, iar relaționarea cu aceștia va fi strict formală. O schemă a acestor relații se regăsește în fig.1.2.8.1.

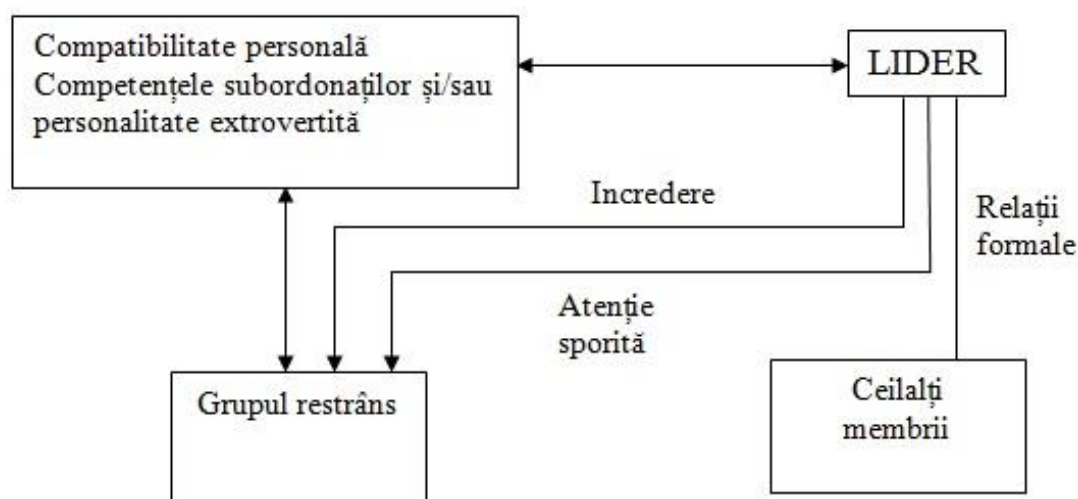


Figura 1.2.8.1. Relațiile „lider – membru”

1.2.9. Teoria leadershipului transformațional

Teoria leadershipului transformațional se bazează pe calitățile liderului care pot duce la transformarea unei organizații. Este considerat liderul ideal în situații de criză, prin faptul că deține capacitatea de a influența, energiza, motiva un grup. Ipotezele acestei teorii sunt:

- *subordonații vor urma un lider care îi inspiră;*
- *o persoană cu pasiune și viziune poate transforma o organizație și poate obține rezultate excepționale;*
- *cea mai bună metodă pentru a îndeplini sarcinile organizației este să trezești în subordonați entuziasm și să îi motivezi.*

Această abordare presupune următoarele etape:

- **în primul rând**, liderul trebuie să dezvolte o viziune asupra viitorului. Proiecția pe o anumită perioadă de timp, trebuie să fie strâns legată de obiectivul care trebuie îndeplinit, într-o manieră optimistă și care poate motiva subordonații;
- **a doua etapă** este transmiterea acestei viziuni către membrii structurii căreia i se adresează. Această etapă nu are un final deoarece pe tot parcursul activității, liderul retransmite, adaptează la eventualii factori situaționali, viziunea sa, care trebuie să devină una acceptată de cât mai mulți membri. Unul dintre cei mai importanți factori, în a influența subordonații să îl urmeze și să îi împărtășească viziunea, este atenția pe care liderul trebuie să o acorde propriei persoane. Liderul reprezintă modelul pe care ei îl urmează, el nu promovează doar o viziune sau un curs de acțiune ci și pe el însuși;
- **a treia etapă** o reprezintă crearea unei strategii de atingere a scopului propus. Unii lideri pot avea deja planificate etapele pe care trebuie să le atingă, pe când alții văd imaginea finală și explorează orice rută pe care o considerată oportună fără a avea foarte multe detalii. Eventualele eșecuri sunt asumate însă atâta timp cât există un progres, liderul va fi mulțumit.

- **a patra etapă** o reprezintă conducerea propriu-zisă. Un lider transformativ, este tot timpul în centrul acțiunii, vizibil atât prin deciziile sale cât și a subordonaților cărora le delegă anumite sarcini. Prezența sa este simțită la toate nivelele organizației prin faptul că își ascultă, consiliază și motivează constant subordonații. Fiecare schimbare și indice de progres apărut, este sărbătorit pentru a-i crește semnificația, pentru a crea precedente și tradiții.

Spre deosebire de alte abordări, leadershipul transformativ este cel mai orientat către oameni, cu mențiunea că, succesul nu este trecut pe un plan secundar ci reprezintă acel succes resimțit de fiecare dintre membrii grupului. Relația dintre lider și subordonați este foarte strâns legată de nivelul de încredere care îi este acordat liderului. Comportamentele transformativale presupun motivarea prin inspirație, precum o viziunea optimistă, dar și atenția acordată individual membrilor grupului (consilierea), care crește în același timp atât eficiența individuală a subordonaților cât și a grupului.

Două dintre cele mai importante și populare abordări ale teoriei leadershipului transformativ sunt cele dezvoltate de Bass și Burns.

Teoria leadershipului transformativ - Bass

Bass a definit leadershipul transformativ prin influența pe care o are liderul asupra subordonaților. Aceștia trebuie să îl admire, să îl respecte și să îi acorde încredere deplină.

Modurile prin care un lider influențează subordonații conform acestei abordări sunt:

- *creșterea gradului de conștientizare a importanței și a valorii pe care o deține sarcina primită;*
- *concentrarea mai mult pe obiectivele grupului sau a organizației decât propriile interese;*
- *activarea nevoilor de ordin superior conform piramidei lui Maslow.*

O caracteristică importantă a liderului conform acestei teorii este carisma, care este privită însă ca și necesară dar nu și suficientă. Carisma este importantă doar în măsura în care reușește să facă un subordonat să se identifice cu liderul, privit ca model de urmat. Acest lucru este destul de bine realizabil și prin consiliere și îndrumare, metode mult mai subtile.

Leadershipul transformațional autentic conform acestei teorii trebuie să fie bazat pe patru componente:

1. *influență idealizată;*
2. *motivație provenită din inspirație;*
3. *stimulare intelectuală;*
4. *acordare de atenție fiecărui subordonat.*

Pentru ca acest proces să reușească trebuie, de asemenea, să se țină cont de anumite aspecte care țin de lider, de caracterul moral al acestuia și dimensiunea etică pe care o are, viziunea pe care acesta dorește să o obțină cu ajutorul subordonaților.

Teoria leadershipului transformațional - Burns

James MacGregor Burns este un expert în leadership care a folosit pentru prima dată acest concept în anul 1978. Leadershipul transformațional este definit ca „un proces în care liderii și cei care îl urmează, se cresc unii pe alții, către un nivel mai ridicat de moralitate și motivație”.³⁴

Ipotezele de la care pleacă Burns în teoria sa, sunt:

- *executanții vor urma un lider care îi motivează prin promovarea unui nivel de moralitate superior, prin puterea viziunii și a personalității sale;*
- *munca în echipă este mai eficientă decât cea individuală (ca urmare a primei ipoteze, subordonații vor fi motivați să lucreze împreună, pentru un scop comun, în parametrii viziunii descrise de lider, ce are rol transformator).*

³⁴ Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978, p.28

Burns prezintă prin teoria sa de fapt o viziune, un ideal în care liderii transformaționali apar în momente de criză și aduc o schimbare în viața organizațiilor și a oamenilor. Liderul transformațional este un ideal, un model a cărui prezență dă energie subordonaților și care inspiră o depășire a valorilor de bază, aspirând către idealuri și valori de vârf ce țin de autodepășire personală.

Leadershipul transformațional reprezintă una din cele mai noi teorii și abordări ale leadershipului și are o corelație puternică cu eficiența și performanța unei organizații, mai ales în comparație cu alte stiluri de leadership. Este o abordare recomandată pentru creșterea performanței, însă trebuie avut în vedere că un lider transformațional deține calități excepționale și prin urmare nu este foarte ușor de dezvoltat. Pasiunea, valorile, orientarea către idealuri greu de atins a unui astfel de lider, reprezintă un deziderat.

1.3.Controverse ale domeniului de cercetare

Având în vedere multitudinea de teorii care însoțesc domeniul de cercetare al leadershipului, putem trage concluzia ca un lider se poate confrunta cu multe opinii care, de cele mai multe ori, pot contrazice ceea ce el consideră adevărat. Controversele legate de conceptele de leadership și lider își au originea în modul diferit în care fiecare persoană percepe lumea înconjurătoare. Pentru a dovedi eficiență în actul de comandă, un lider trebuie să dețină convingeri clare că ceea ce face este bine. Povara comenzii poate fi în unele situații extrem de grea, o confuzie legată de rolul său în cadrul unei organizații îl poate face să cedeze, așadar este important ca acesta să dețină răspunsuri la controversele ce însoțesc conceptele de lider și leadership.

Am încercat identificarea principalelor teorii care pun la dispoziție diferite metode de a practica un leadership eficient, însă situațiile cer adaptare, astfel alegerea unei metode trebuie să vină nu doar din adaptarea mecanică a unei „rețete de succes” ci și din raportarea la capacitățile pe care le deține liderul. Un lider

poate fi pus în situația, în care trebuie să își motiveze subordonații asupra unui curs de acțiune în care el nu crede, poate pentru că nu este motivat, sau pentru că acest curs de acțiune poate reprezenta viziunea unui comandant superior care nu a găsit timpul necesar explicării acesteia. Într-o astfel de situație este destul de clar cine greșește, însă ordinul fiind o cerință imperativă este adesea înțeleasă prin ideea „ordinul se execută, nu se discută”. Există situații în care un comandant nu poate explica un ordin și ar fi greșit să o facă cu scopul de a se justifica, un comandant însă trebuie să se asigure că cel căruia i-a transmis ordinul a înțeles standardul de executare a acestuia.

Alegerea celui mai bun curs de acțiune reprezintă principala provocare a unui comandant, astfel că în procesul de luare a deciziei acesta folosește toate cunoștințele avute la dispoziție. Adesea se poate afla în fața mai multor soluții, amprenta personală pe care o pune deciziei purtând însăși identitatea sa. Misiunea primită poate fi considerată principalul obiectiv, însă costurile care pot reprezenta vieți omenești pun povara comenzii în fața unor adevăruri care capătă nuanțe. Marele fizician Niels Bohr, descria o situație de genul acesta prin introducerea unei noțiuni de *adevăr profund*: „opusul unei afirmații corecte este o afirmație falsă. Dar opusul unui adevăr profund poate foarte bine fi alt adevăr profund”³⁵. O soluție permanentă nu există, însă se poate alege un echilibru între cele două soluții.

Au fost identificate mai multe dileme cu care se poate confrunta un lider, astfel că am să prezint o clasificare³⁶ făcută de profesorul Wayne K. Hoy care împarte unele dintre cele mai întâlnite soluții la dilemele unui lider în *fațete ale ordinii* versus *fațete ale libertății*. Acestea, în ordinea relațiilor, sunt:

1. Fațetele ordinii, cele care folosesc la crearea unui mediu cu reguli, planuri, obiective și acțiuni coordonate:
 - *Fundamentare*;
 - *Control*;

³⁵ https://en.wikiquote.org/wiki/Niels_Bohr, accesat la data de 12.11.2014

³⁶ <http://www.waynekhoy.com/index.html>, accesat la data de 12.11.2014

- *Uniformitate;*
- *Planificare;*
- *Coordonare;*
- *Integrare;*
- *Stabilitate.*

2. Fațetele libertății, cele care folosesc la crearea unui mediu cu imaginație, inovație, creativitate, viziune și speranță:

- *Echivoc;*
- *Delegare;*
- *Diversitate;*
- *Spontaneitate;*
- *Comunicare;*
- *Specializare;*
- *Schimbare;*

De exemplu, în cazul control versus delegare, liderii trebuie să ghideze acțiunile grupului din care fac parte, ei fiind cei care poartă responsabilitatea. Liderii însă pot delega responsabilitate și autoritate către alte persoane din grup, pentru a implica subordonații, pentru a-i ajuta să se dezvolte.

Pentru fiecare dintre cele 14 modalități de a duce la bun sfârșit un obiectiv, există argumente pro și contra, în special atunci când nu se poate face o adaptare sau nu există un echilibru bazat pe factorii situaționali.

1.3.1. Influența geneticii în formarea liderilor

Genetica ca și ramură a biologiei are foarte multe necunoscute care așteaptă să fie elucidate. Genetica însă reprezintă una dintre științele care pot da răspunsuri la întrebări legate de diferențele de comportament. Pentru a înțelege cât mai clar ce ne poate face să fim mai eficienți, trebuie să înțelegem cât mai clar factorii care duc la dezvoltarea unor abilități complexe. În primul rând, pentru a ne depăși

limitele trebuie să le cunoaștem, provocarea de autodepășire poate fi constantă însă nu garantează evoluția.

Pe baza informațiilor obținute din cercetări desfășurate la nivel mondial, la începutul anului 2012, a apărut în jurnalul științific „Leadership Quarterly” un studiu³⁷ care, pornind de la întrebarea „*born to lead?*”³⁸ identifică un genotip denumit „*rs4950*” responsabil pentru ocuparea unei poziții de leadership. Indivizii care dețin acest genotip au 25% mai mari șanse să ocupe o poziție de leadership decât cei care nu îl dețin. Pentru a putea înțelege cât mai clar acest studiu și a putea trage concluzii ce pot fi adaptate la mediul militar, am studiat fondul pe care s-a desfășurat acest studiu.

Prima întrebare este legată de definirea și măsurarea noțiunii de leadership, problemă cu care s-au confruntat majoritatea cercetătorilor. În anul 1998, Gary Yukl profesor la „State University of New York at Albany”, SUA publica un studiu³⁹ comparativ legat de concepțiile leadershipului efectiv. Acesta a delimitat patru abordări în funcție de: relația dintre putere și influență, o abordare a caracteristicilor leadershipului, o abordare comportamentală și una situațională.

Limitările pe care acesta le-a identificat în conceptualizarea și măsurarea procesului de leadership includ utilizarea unor modele de cercetare simpliste în viziunea sa, de genul următor:

- *bazate pe doi factori, dihotomii* - cum ar fi leadership - management, leadership carismatic-non carismatic, autoritar-participativ, dihotomii care produc o bună înțelegere însă simplifică foarte mult un proces extrem de complex;
- *concentrarea pe procese binare* - în majoritatea studiilor se concentrează pe relația dintre un lider și un executant care subestimează importanța cadrului în care are loc procesul de relaționare;

³⁷ <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000811>, accesat la data de 16.02.2015

³⁸ Yukl, G. A. *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989, p. 120

³⁹ <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398429>, accesat la data de 19.04.2015

- *ipotezele unui leadership eroic* – în ultimii ani promovarea leadershipului a dus la apariția unui număr foarte mare de „lideri” care prin discursuri motivaționale și publicarea unui număr foarte mare de cărți, cu sfaturi și „secrete”, au dus la formarea unor stereotipuri care pun în centrul unui leadership eficient doar liderul cu puterea, influența de a face alte persoane să se sacrifice sau să depună eforturi excepționale, asimilând viziunea liderului. Problema stă însă la nivel organizațional al grupului, al echipei deoarece membrii grupului vor pierde din vedere procesele relaționale și de formare din cadrul grupului. Viziunea liderului nefiind provocată sau îmbunătățită de capacitatea de schimbare sau de adaptare a grupului deoarece este strict determinată de o singură persoană.
- *limitări ale metodelor de cercetare* – majoritatea studiilor aleg de cele mai multe ori o singură metodă de cercetare, precum analize corelaționale statice a datelor din chestionare de sondaj. Această metodă de cercetare întâlnită la nivelul organizațiilor mari are ca și consecință exagerarea importanței liderilor individuali, scoși din context. Un alt dezavantaj este reprezentat de faptul că leadershipul este un proces progresiv, iar chestionarele fac referire la o experiență anterioară a participanților, aflat într-un anumit context și pe o perioadă variabilă de timp.

În concluzie pentru a putea defini cât mai clar acest proces complex și a putea trage concluzii cât mai relevante este absolut necesară corelarea tipurilor de cercetare și în special, utilizarea unor studii cât mai intense, longitudinale care să abordeze procesul din punct de vedere sistemic. Aceste deficiențe au dus în cadrul cercetării și identificării genotipului „rs4950” la concentrarea pe un aspect specific al leadershipului, în speță predispoziția pentru ocuparea unei poziții de leadership, neclarificând calitatea și eficiența actului în sine.

Un alt studiu⁴⁰ care a contribuit la identificarea acestui genotip, este cel al profesorilor Nicolaou, Shane, Cherkas, Hunkin, și Spector din anul 2008. Acest studiu descrie mecanismele prin care genele influențează predispoziția unui individ de a ocupa o poziție de leadership. Conform studiului, aceste mecanisme marchează comportamentul prin influențarea directă a reacțiilor chimice la nivelul creierului implicând astfel existența unor anumite genotipuri. Metoda cantitativă de cercetare a fost realizată pe un eșantion de subiecți de sex feminin, 851 gemeni monoziгоți și 855 gemeni dizigoți, fiind luați în calcul doi factori: experiența obținută din dezvoltarea în carieră și experiența din cadrul familiei. Rezultatele au arătat că variația, asocierea eritabilității cu ocuparea unei poziții de leadership a fost de 32%, concluziile finale arătând că rolul predominant l-a avut experiența și dezvoltarea în carieră.

Contribuția cercetărilor anterioare identificării acestui genotip, sunt mult mai vaste însă, le-am menționat doar pe cele două pentru a sublinia baza fondului teoretic și practic pe fondul căruia s-au formulat obiectivele și s-a efectuat studiul.

Studiul a fost realizat de către o echipă formată din cinci membri de origine britanică și americană conduși de Jan-Emmanuel De Neve, profesor la Universitatea „Collage London”. Pentru identificarea acestui genotip, echipa de cercetători a folosit două baze de date, provenite din două eșantioane mari a populației SUA, „National Longitudinal Study of Adolescent Health” și “Framingham Heart Study(FHS)”. Primul eșantion a fost constituit în anul 1994 pentru a studia comportamentul legat de sănătate la adolescenți, fiind selecționați un număr de 26.666 de participanți. Pentru a construi un indicator binar liderul echipei de cercetare a luat în considerare una dintre întrebările unui chestionar de sondaj și anume: „Gândindu-vă la atribuțiunile pe care le aveți la locul de muncă oficial, care dintre următoarele afirmații descriu cel mai bine responsabilitățile dumneavoastră de conducător la locul de muncă (curent/cel mai recent) principal.” (în

40 http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/klp16raqfxclsmn0jx959vm9v3cp.pdf, accesat la data de 28.05.2015

engleză întrebarea a fost formulată astfel: „Thinking about your official job duties, which of the following statements best describes your supervisory responsibilities at your (current/most recent) primary job?”). Argumentând că scopul studiului, a fost de a identifica doar statutul de lider nu și tipul de leadership practicat.

Al doilea eșantion, „FHS” a fost inițiat în 1948, fiind un studiu longitudinal desfășurat de-a lungul a trei generații cu un număr de 14.428 de membrii dintre care 9.237 au fost testați ADN (4.986 de sex feminin și 4.251 de sex masculin). Dintre aceștia un număr de 3.540 de indivizi au fost chestionați despre cariera lor. Una dintre întrebări a fost dacă au sau au avut cel puțin un subordonat de-a lungul carierei. Indivizii care au răspuns că au avut cel puțin un subordonat au fost cotați drept indice al ocupării unei poziții de leadership.

Echipa de cercetare a identificat relația dintre genotipul „rs4950” și ocuparea unei poziții de leadership pe baza cele două eșantioane provenite din cele două baze de date, identificându-se ca un genotip care este responsabil de predispoziția unui individ, ca pe parcursul vieții, să ocupe o astfel de poziție. „Conform cunoștințelor convenționale – că leadershipul este o aptitudine – rămâne în mare măsură adevărată însă am arătat că, de asemenea, reprezintă în parte și una genetică”⁴¹.

După publicarea studiului au apărut foarte multe articole care au interpretat eronat ceea ce s-a descoperit cu adevărat. Răspunsul la întrebarea dacă există un genotip responsabil pentru transformarea unui individ într-un lider, în sensul evolutiv și transformațional, este încă departe. Studiul realizat, marchează doar începutul unor cercetări în domeniul geneticii. Cercetarea este încă în fază incipientă și nu se pot trage concluzii stricte, mediul de dezvoltare al individului și educația jucând în continuare cel mai important rol.

În ceea ce privește domeniul militar și având în vedere că un ofițer ocupă în majoritatea cazurilor o funcție de conducere, prima măsură care s-ar putea aplica ar

41 http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers/klp16raqfxclsmn0jx959vm9v3cp.pdf, accesat la data de 28.05.2015

putea fi testarea genetică la admiterea în sistemul militar. Situația însă ar reprezenta o discriminare din mai multe puncte de vedere și ar avea implicații majore în etica muncii. Angajarea pe baza genelor pe care le deține un individ, ar contrazice ideea de dedicare prin muncă și provocare de autodepășire.

În prezent sunt identificate trei opinii diferite legate de evoluția și dezvoltarea unui lider, cea conform căreia un lider este înăscut și puțin se mai poate dezvolta de-a lungul carierei, că mediul, instruirea și educația primită reprezintă cel mai important factor împreună cu motivația și multă muncă și cea de-a treia opinie care le ia în considerare pe ambele ca și un proces de dezvoltare a unei abilități complexe care începe cu educația de la cea mai fragedă vârstă în familie și continuă toată viața prin dorința de autoperfecționare. Acele caracteristici pot fi dezvoltate și în lipsa unui anumit genotip, însă în complexitatea sa, leadershipul oferă șansa unui echilibru prin compensare sau șansa, ca echipa din care face parte individul, să întrunească tot ceea ce este dezirabil, astfel că un lider nu are nevoie de un titlu pentru a ieși în evidență, ci pur și simplu situațiile îl fac, iar de această situație ne putem lovi zi de zi.

1.3.2.Dezvoltarea abilităților de lider. Provocare personală sau cerință obligatorie

Un militar poate fi excepțional, din punct de vedere al îndeplinirii standardelor de performanță impuse, dar cu toate acestea, misiunea structurii din care face parte poate avea performanțe mediocre. Cele mai multe activități militare se desfășoară în echipă. Un student al unei instituții militare de învățământ superior devine un membru al unei grupe, al unui pluton, al companiei sau batalionului din prima zi de pregătire pentru a deveni un viitor ofițer. Modul în care acesta relaționează și lucrează cu ceilalți membrii ai grupului din care face parte, nu poate fi observat practic decât după ce este admis. În urma selecției și admiterii se presupune că aceștia dețin trăsăturile necesare lucrului în echipă. Fondul

aptitudinal pe care acesta îl are la dispoziție poate fi anulat dacă pe timpul studiilor nu se va implica în atingerea potențialului său maxim.

Sistemul militar, în principiu, reprezintă o echipă formată din mai multe echipe. Sentimentele de apartenență la un grup sunt în scădere în funcție de numărul de membrii, de exemplu unul dintre cei șapte membrii ai unei grupe vs. unul dintre sutele de membrii ai unui batalion. Responsabilitatea inițială de a-l integra în grup este a comandantului direct, astfel el primește un sens, se simte important în îndeplinirea obiectivului grupului.

În general, există două variante de manifestare, ca membru al unei echipe: *individualist – membrul activ* (care vede educația sa ca pe o provocare personală în a câștiga calitățile unui lider). Când este pus într-o poziție de conducere, un potențial lider își va defini stilul bazându-se pe abilitățile pe care le-a câștigat deja, sau va încerca să se autodepășească pentru o îndeplinire mai eficientă a sarcinilor. Munca în echipă se bazează pe șase elemente intercorelate și anume: *comunicare, cooperare, coordonare, leadership, serviabilitate și planificare*. Eficiența uneia este direct influențată de eficiența alteia (de exemplu comunicare-cooperare). Echipele care îndeplinesc cu succes toate aceste șase elemente vor fi capabile să-și atingă scopurile cu mai puține probleme.

Comandantul și subordonații săi nu trebuie priviți ca două entități separate. Atunci când vorbim de relația pe care o are un lider cu subordonații săi, în funcție de abordarea pe care o are liderul, subordonații vor simți acest lucru. Pe măsură ce ieșim din cercul format de membrii echipei, va fi loc pentru o nouă entitate – *liderul informal*. Sub presiune, acesta ar putea deține mai multă autoritate decât cel formal, în condițiile unei lipse de informații de la eșaloanele superioare, ar putea face ca situația să devină periculoasă pentru toți membrii grupului.

În fișa unui post, care este obligatorie, nivelul de performanță începe cu nesatisfăcător și se termină cu excepțional. Un lider va avea întotdeauna rezultate

cel puțin bune prin evidențierea calităților pe care le deține în diferite situații pe parcursul perioadei evaluate.

Conform rezultatelor unui studiu⁴² efectuat de o companie de cercetări sociologice recunoscute la nivel mondial, principalele calități care sunt apreciate la un lider, sunt prezentate în tabelul 1.3.2.1.

*Tabelul 1.3.2.1.
Cele mai importante caracteristici ale unui lider*

Poziție	Caracteristică	Procent
1.	Exemplul personal	26%
2.	Etică	19%
3.	Expertiză	17%
4.	Corectitudine	14%
5.	Inteligență	13%
6.	Aprecierea subordonaților	10%

Rezultatele s-au bazat pe interviuri telefonice realizate pe un eșantion reprezentativ de 600 adulți cu vârsta peste 18 ani. Interviurile au avut loc în anul 2003 iar erorile sunt de aproximativ 4%, plus sau minus.

Pentru un militar faptul că cea mai apreciată caracteristică este *exemplul personal* nu ar trebui să fie o surpriză, unul dintre principale mijloace pentru implementarea disciplinei militare este promovarea exemplului personal. Răspunsul la întrebarea ce înseamnă să promovezi exemplul personal, reprezintă o întrebare deschisă pentru orice militar care trebuie să își adapteze comportamentul și valorile la grupul pe care îl conduce, iar aici intervine provocarea personală de a obține performanțe demne de un calificativ excepțional, situație care implică dezvoltarea personală ca o cerință obligatorie.

⁴² <http://businessmanagementleaders.com/business/leadership-characteristics>, accesat la data de 21.06.2015

Rutina activităților, precum și lipsa unor provocări după adaptarea la mediul profesional militar pot determina apariția fenomenului negativ de plafonare. Evaluările pe care le are un militar din partea comandanților săi pot fi făcute cu superficialitate dacă militarul nu a fost implicat în evenimente majore. Autoevaluarea sinceră, informală pe care și-o face un militar poate reprezenta punctul de plecare a unui drum de autoperfecționare, iar refuzul plafonării și lipsei de satisfacții poate transforma un militar într-un lider. Într-un mediu competitiv, puțini au puterea de a își arăta aprecierea și a mărturisi unui coleg că reprezintă un model. Modelul personal reprezintă un deziderat care adesea nu este înțeles la adevărata sa valoare. Aprecierea unui membru din grupul în care suntem încadrați are și rolul de a motiva și a da energie, acelui membru, ca el să-și continue drumul și performanțele. Acest fapt își are sursa în nevoia omului de apreciere și afirmare. O formă de a conștientiza că reprezentăm un model și un etalon pentru ceilalți poate fi întâlnită în situațiile când un alt militar ne cere sfaturi sau consiliere pentru a rezolva o problemă, deși nu reprezintă una dintre atribuțiunile noastre. O persoană va cere lămuriri asupra unei probleme de la cineva pe care îl consideră experimentat și suficient de capabil să îi ofere cea mai bună soluție.

1.3.3.Delimitarea conceptelor de management – leadership

Relația dintre conceptele conducerii, leadership și management sunt adesea neconcludente. Comandantul are statut legal și este înzestrat cu autoritatea necesară pentru a exercita coordonarea și controlul militar de forțe. Cei trei factori clasici de comandă, care se suprapun, sunt: luarea deciziilor, conducerea și controlul. Astfel, conducerea este necesară pentru cei care își exercită funcția de comandă, dar operează și acolo unde nu există nici o autoritate de comandă. Spre deosebire de comandă, leadershipul nu este stabilit prin regulamentele militare, el se manifestă mai degrabă prin autoritatea împuternicită, conducerea se realizează prin exemplu, persuasiune și influențare. Leadershipul este dinamic și o sursă de

inspirație. Citatul de mai jos arată modul în care empatia și carisma personală au amplificat autoritatea de comandă a lui Napoleon:

„Nici o examinare a calităților lui Napoleon, în calitate de comandant, nu poate fi completă, chiar parțial, fără o referire la abilitățile sale formidabile ca lider al oamenilor. Foarte bun în înțelegerea calităților native ale soldatului francez, un talent pentru fraze răsunătoare, o memorie enciclopedică pentru recunoașterea fețelor, adesea asistată de o atenție bine ascunsă și talentul pentru managementul scenariilor - toate acestea sunt indispensabile pentru a înțelege de ce atât de mulți l-au urmat, atât de mult timp. Un maestru al sarcinilor grele, Napoleon a fost limitat în laude, dar a fost generos (și prompt) să recompenseze când a fost cazul... a cerut imposibilul pentru a extrage faptele posibil de îndeplinit... iar doar câțiva bărbați erau mai bine deserviți de subordonați, decât el.”⁴³

În sistemul militar, managementul și leadershipul sunt interdependente. Unii văd managementul ca o activitate a resurselor, eficienței, certitudinii și leadershipul ca sursă de viziune, sprijin și provocare. Poate fi util să se considere managementul ca fiind direcția pe care oamenii o vor urma în mod natural într-o manieră organizată și leadershipul inspirația care determină oamenii să parcurgă un drum împotriva instinctelor lor. Totuși, cele două se suprapun. Fișele de evaluare anuală confirmă acest lucru. Un militar care își îndeplinește la timp atribuțiunile, îndeplinește funcția de management; prin investirea efortului în individ și în cariera sa, un lider construiește încrederea și promovează loialitatea. Următorul exemplu reprezintă una dintre experiențele mele avute la comanda unei subunități de studenți militari. Practica la comanda unei subunități de studenți reprezintă una dintre principale modalități de dezvoltare a abilităților de lider în cadrul Academiei Forțelor Aeriene, rotirea la comandă fiind una dintre singurele posibilități de a evalua competențele de comandă. Am făcut acest lucru cât de des a existat posibilitatea conform programului de învățământ. Am decis să numesc la comanda

43 Martin van Creveld , *The Evolution of Operational Art*, Oxford University Press, 2010, p.83

unui pluton, unul dintre studenții cei mai respectați și carismatici din cadrul plutonului. După ce a fost numit în funcția de comandă, acesta a devenit inactiv, având un dispreț pentru „birocrăție”. A primit sarcina de a întocmi și a aduce la aprobat registrul cu permisiile plutonului său până la o dată și oră exactă. După întârzieri în mod repetat doar la plutonul său, i-am adus la cunoștință ca neîndeplinirea la timp a ordinului primit va duce la neaprobarea permisiilor colegilor săi. Când acest lucru s-a și întâmplat atmosfera în cadrul plutonului s-a schimbat și situația, în sine, a fost subiectul unei discuții cu plutonul respectiv despre cazul unui lider popular și carismatic care ajunge în cele din urmă să fie subminat de prestația sa mediocră în administrație.

Mulți absolvenți ai instituțiilor militare de învățământ sunt licențiați în managementul organizației, pentru ei relația management – leadership poate reprezenta o dilemă care într-o specializare în care cunoașterea tehnicii contează foarte mult, termenul de *manager* poate căpăta chiar un sens peiorativ. În realitate lucrurile nu stau deloc așa, cele două procese sunt diferite chiar prin scopul lor final. Managementul este orientat spre eficiență, riscuri reduse pe când leadershipul este orientat către motivarea oamenilor și atingerea scopurilor, către eficacitate. Diferența dintre eficiență și eficacitate este că în timp ce eficiența înseamnă a face lucrurile *cum* trebuie, eficacitatea înseamnă a face lucrurile *care* trebuie. Excelența reprezintă suma celor două.

Leadershipul presupune management. Un management propriu al timpului, energiei pentru propria dezvoltare, iar într-o anumită măsură (în special în demersurile de a promova exemplul personal) chiar un stil de viață. „Putem schimba lumea? Probabil că nu, putem să ne schimbăm ziua? – Da. Trebuie să recunoaștem că niciodată nu suntem la potențialul nostru maxim”⁴⁴

Tabelele comparative de genul management vs. leadership sau manager vs. lider au devenit foarte populare. Este folositor în delimitarea celor două concepte,

44 Sanborn M., *You don't need a title to be a leader*, New York (2006) p.64

modul în care ne regăsim acțiunile în una dintre categorii și înțelegerea dificultății drumului către ceea ce ne propunem. Lucrul în echipă, reprezintă un criteriu de diferențiere a celor două concepte, „leadershipul reprezintă puterea *împreună* cu oamenii, nu puterea *asupra* oamenilor”⁴⁵

Tabelul 1.3.3.1
Lider vs. Manager

Manager	Lider
are angajați	câștigă subordonați
reacționează la schimbare	crează schimbarea
are idei bune	le implementează
comunică	influențează
directionează grupuri	crează grupuri
încearcă să fie eroi	face eroi din cei ce muncesc alături de el
își atribuie merite	își ia responsabilitatea
exercită puterea asupra oamenilor	exercită puterea împreună cu oamenii

Alți autori care au reușit să reducă diferențele între cele două concepte, într-o singură afirmație, sunt Warren Benis și Bart Namus: „Managerii sunt oameni care fac lucrurile așa cum trebuie, iar liderii sunt oameni care fac lucrurile potrivite”⁴⁶. Pentru a sublinia ideea diferenței, aceștia au creat de asemenea o listă comparativă de caracteristici⁴⁷.

- *Managerul administrează;*
- *Liderul inovează;*

⁴⁵ *Ibidem*, p.79

⁴⁶ Bennis, W. G. *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989, p. 41

⁴⁷ *Ibidem*, p. 42

- *Managerul este o copie;*
- *Liderul este originalul;*
- *Managerul menține;*
- *Liderul dezvoltă;*
- *Managerul se focalizează pe sisteme și structuri;*
- *Liderul se focalizează pe oameni;*
- *Managerul se bazează pe control;*
- *Liderul inspiră încredere;*
- *Managerul pune întrebări de genul Cum? și Unde?;*
- *Liderul întreabă Ce anume? și De ce?;*
- *Managerul acceptă status quo-ul;*
- *Liderul determină schimbarea status quo-ului;*
- *Managerul este soldatul clasic (urmează ordinele);*
- *Liderul este propriul său conducător;*
- *Managerul realizează lucrurile CUM trebuie;*
- *Liderul realizează lucrurile CARE trebuie;*

Aceste *roluri tip* ⁴⁸ sunt greu de identificat datorită, în primul rând, a complexității organizaționale, cele două descrieri în general fiind stereotipice fără o valoare științifică deosebită datorită faptului că sunt imposibil de măsurat.

48 Yukl, G. A. *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989, p. 120

CAPITOLUL 2 - PROFILUL UNUI LIDER, DIMENSIUNEA DINTRE DEZIDERAT ȘI REALITATE

2.1.Aspecte generale actuale privind formarea liderilor în Academia Forțelor Aeriene

2.1.1.Instrucția în cadrul Forțelor Aeriene

Instrucția în cadrul Forțelor Aeriene are ca scop formarea, dezvoltarea și perfecționarea deprinderilor resursei umane a Forțelor Aeriene, de a acționa eficient pentru îndeplinirea misiunilor și sarcinilor în timp de pace, dar și în situații de criză sau la război.

Pentru îndeplinirea acestui scop sunt stabilite principiile instrucției Forțelor Aeriene, principii care asigură capacitățile necesare în vederea îndeplinirii în cele mai bune condiții a misiunilor și sarcinilor repartizate. Aceste principii au la bază:

- caracterul interarme și întrunit;*
- planificarea și organizarea unitară;*
- folosirea eficientă a resurselor;*
- descentralizarea execuției;*
- desfășurarea modulară;*
- individualizarea (specificarea instituției pe categorii și genuri de arme și specialități militare);*
- specializarea;*
- flexibilitatea;*
- adaptabilitatea;*
- competitivitatea;*
- etapizarea;*

-axarea pregătirii (instrucției) pe scopul final al Forțelor Aeriene, acela de a lupta și a învinge;

-încurajarea gândirii analitice și inventive;

-folosirea la maxim a cunoștințelor însușite și deprinderilor formate.

Formarea și instruirea profesională a cadrelor militare este structurată pe trei paliere:

1. Formarea cadrelor militare active (prin filiera directă și cea indirectă);
2. Specializarea inițială în armă și pregătirea pentru prima funcție;
3. Perfecționarea instruirii profesionale.

Formarea cadrelor militare active, ofițeri, din cadrul Forțelor Aeriene se realizează, pe filiera directă, în cadrul Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” din Brașov, instituție de învățământ militar universitar, recunoscută pe plan național și internațional și evaluată de către Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS), în anul 2015, la nivelul „ÎNCREDERE RIDICATĂ”⁴⁹.

Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” este instituția specializată din Armata României, cu atribuții în domeniul învățământului superior și cercetării științifice, care are ca misiune fundamentală formarea ofițerilor licențiați pentru armele de bază ale Forțelor Aeriene și alți beneficiari.

În afară de misiunea sa fundamentală, Academia mai îndeplinește și alte misiuni, precum:

- a) aprofundarea cunoștințelor prin cursuri postuniversitare;
- b) pregătirea ofițerilor absolvenți ai școlilor militare de 3 ani, prin forma de învățământ cu frecvență redusă, pentru dobândirea licenței, potrivit specializării acreditate;
- c) efectuarea activităților de cercetare științifică universitară, consultanță, expertiză, elaborare și evaluare de standarde specifice militare;

⁴⁹ http://www.afahc.ro/images/Certificat_ARACIS.pdf, accesat la 19 iulie 2018

d) colaborarea cu universități din țară și străinătate, în scopul creșterii eficienței activității și prestigiului academiei în spiritul Declarațiilor de la Bologna (1999,) Berlin (2003), Bergen (2005) și Lisabona (2007);

e) adaptarea învățământului universitar militar la specificul de țară membră NATO, prin însușirea terminologiei, standardelor și procedurilor NATO;

f) pregătirea prin doctorat, după îndeplinirea condițiilor stabilite prin lege, pentru a deveni instituție organizatoare de doctorat (I.O.D).

g) perfecționarea competenței lingvistice a personalului din Forțele Aeriene, prin cursuri desfășurate în cadrul Centrului Principal de Învățare a Limbilor Străine, potrivit standardelor stabilite în acest scop.

Academia organizează și desfășoară, potrivit competențelor și în baza aprobării eșaloanelor superioare, și cursuri, potrivit specializărilor acreditate prin lege.

Pentru celelalte categorii de personal (maiștrii militari și subofițeri), formarea acestora se realizează în Școala Militară de Maiștrii Militari și Subofițeri a Forțelor Aeriene „Traian Vuia” din localitatea Boboc, județul Buzău.

Specializarea inițială în armă, pregătirea pentru prima funcție precum și formarea pe filiera indirectă a personalului din Forțele Aeriene, prin cursuri de formare, de carieră și de nivel pentru specialitățile militare specifice categoriei de forțe, este atributul Școlii de Aplicație pentru Forțele Aeriene „Aurel Vlaicu” de la Boboc, județul Buzău. Tot aici are loc și procesul de selecție, recrutare și formare a soldaților, gradaților profesioniști pentru Forțele Aeriene.

Perfecționarea instruirii profesionale a cadrelor militare din Forțele Aeriene reprezintă un proces interactiv și neîntrerupt, o etapă deosebit de importantă a instruirii care se desfășoară permanent într-un echilibru real între procesul instruirii și cel al educației, între avantajul experienței și efortul personal.

Obiectivele acestui proces vizează:

- îmbunătățirea abilităților și a calificării profesionale pentru îndeplinirea atribuțiilor și sarcinilor funcției, prin instruire riguroasă și îndrumare permanentă;

- pregătirea pentru viitoarele atribuții și sarcini de conducere, prin perfecționarea instruirii profesionale;

- selectarea și promovarea valorilor pentru responsabilitățile cele mai mari de conducere, având în vedere experiența acumulată în procesul de formare și instrucție.

Instruirea profesională a cadrelor din Forțele Aeriene are un specific aparte dat de marea diversitate, complexitate și modul de utilizare a mijloacelor tehnice, precum și de faptul că majoritatea acestora sunt instalate în dispozitive de luptă pentru executarea serviciului de luptă permanent. Din acest motiv, perfecționarea instruirii profesionale implică o răspundere personală și se realizează prin cursuri în instituțiile militare și civile atât din țară cât și din străinătate, la locul de muncă, în comandamente, unități și subunități, reprezentând totodată și o sarcină prioritară pentru fiecare comandant (șef) din Forțele Aeriene.

Comandanții și șefii de state majore au ca și principală atribuție, conducerea instruirii. Aceasta activitate importantă presupune:

- Planificarea – Activitate ce are ca scop stabilirea obiectivelor și a standardelor militare operaționale de instrucție, elaborarea planurilor cu principalele activități, a dispozițiilor, precizărilor și a programelor de instrucție;

- Comanda – Funcție a conducerii ce presupune transmiterea către fiecare eșalon subordonat a dispozițiilor, precizărilor și extraselor din planurile cu principalele activități;

- Organizarea instrucției – Ansamblul de măsuri care se iau în vederea stabilirii structurilor și pregătirea activităților de instrucție;

- Coordonarea instrucției – Activități, acțiuni și măsuri ce se desfășoară și/sau se aplică în conformitate cu atribuțiile pe care le are fiecare structură, ierarhic și pe baza relațiilor de funcționare și de cooperare;

-Controlul și evaluarea instrucției – Acțiune ce se execută de către fiecare eșalon și are ca scop verificarea modului de punere în aplicare a prevederilor documentelor ce reglementează desfășurarea instrucției, îndrumarea și urmărirea permanentă a desfășurării instrucției conform standardelor și obiectivelor stabilite, evaluarea stadiului de pregătire, eliminarea neregulilor constatate și asigurarea funcționării sistemului de instrucție în condiții optime.

Realizarea cu succes a actului de comandă are la bază înțelegerea deplină și exersarea repetată a funcțiilor și principiilor instruirii. Acesta conduce prin toate funcțiile, activitățile și acțiunile la formarea comandanților și a ofițerilor de stat major inventivi, hotărâți, apti să rezolve eficient, oportun și original problemele ce apar pe câmpul de luptă.

2.1.2. Modelul absolventului Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov

Fiecare nouă generație dă o nouă formă aspirațiilor care modelează învățământul din vremea sa. Ceea ce apare ca semn distinct al generației actuale, dar mai ales al celei viitoare, este o revigorare pe scară largă a interesului pentru calitatea și scopurile intelectuale ale învățământului, pentru asimilarea și promovarea tot mai accentuată de către studenți a gândirii și acțiunii științifice.

Aceste direcții sunt în consonanță cu cerințele impuse de beneficiarii produsului învățământului superior din Forțele Aeriene. Beneficiarii, structuri militare care vor primi și folosi absolvenții pentru îndeplinirea sarcinilor/misiunilor lor, își impun interesele asupra produsul realizat de instituțiile de învățământ militar superior prin „modelul absolventului” – un set de cerințe prin care se stabilește ce trebuie „să fie”, „să știe”, „să facă” absolventul la terminarea studiilor.

Modelul absolventului conține cerințele esențiale minime necesare viitorului absolvent – cunoștințe, competențe, abilități. Aceste cerințe se stabilesc separat pentru competențele de comandant/șef militar, ofițer de stat major, specialist

militar, luptător, instructor, educator, cetățean etc., în funcție de specificul activității viitorilor absolvenți.

Cerințele prevăzute în modelul absolventului sunt, în esență, cerințele operaționale/esențiale ale posturilor pe care urmează să fie încadrați absolvenții. Pe baza lor, instituția militară de învățământ stabilește conținutul programului de învățământ, după care întocmește planul de învățământ și programele analitice.

Având în vedere că la nivelul structurilor militare din Forțele Aeriene există o mare diversitate de funcții, fiecare cu atribuții specifice, instituția militară de învățământ superior, Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, nu poate să lucreze pe același model. Astfel, au fost proiectate modele ale absolventului specifice fiecărui gen de armă, ele conținând cerințele esențiale ale categoriilor de funcții apropiate ca și atribuții. Pe baza unui astfel de model studenții sunt instruiți asupra aspectelor fundamentale ale funcției pe care vor fi încadrați. Pentru exemplificare sunt prezentate în anexele nr. 3 ÷ 6 fișe cu modelul absolventului pentru principalele specializări din cadrul Forțelor Aeriene.

Claritatea cu care sunt stabilite și exprimate cerințele cuprinse în modelul absolventului are un rol determinant asupra valorii învățământului și, în final, asupra absolvenților. Identitatea fiecărui program de studii se materializează prin identitatea modelului absolventului. Aceasta presupune, în primul rând, realizarea unor modele ale absolventului care să definească foarte precis cerințele ce trebuie îndeplinite prin procesul de învățământ.

Modelul absolventului reprezintă punctul de plecare a oricărui curs ce se înființează/desfășoară în Academia Forțelor Aeriene. Având în vedere importanța modelului absolventului pentru creșterea eficienței învățământului și a calității absolvenților, nu se admite funcționarea instituției de învățământ militar fără a avea mai întâi acest document.

Modelul absolventului se întocmește de către structurile centrale, statele majore ale categoriilor de forțe ale armatei, comandamentele de armă și alți

beneficiari, în colaborare cu instituția de învățământ superior, în cauză Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, care are de îndeplinit cerințele înscrise în document. El trebuie trimis instituției cu suficient timp înainte de înființarea unui nou program de studii (sau la înlocuirea unui model mai vechi), astfel încât aceasta să poată rezolva toate aspectele privind pregătirea viitoarei instruirii.

Pentru satisfacerea beneficiarilor, se au în vedere aplicarea de metode și tehnici didactice moderne folosite pentru îndeplinirea cerințelor precizate în modelul absolventului. Ele trebuie să asigure îndeplinirea obiectivelor stabilite și au în vedere, următoarele aspecte:

- să asigure înțelegerea corectă a mesajului transmis de profesor referitor la cunoștințele predate și implicațiile inter relaționării elementelor;

- să asigure formarea deprinderilor de studiu individual, utilizând o bază largă de documentare pentru înțelegerea tematicii predate;

- să asigure formarea deprinderilor de cercetare individuală în domeniu;

- să asigure formarea competențelor practic-aplicative necesare funcțiilor în care se vor încadra;

- să asigure formarea la fiecare student a propriului sistem de analiză necesar muncii intelectuale și practic-aplicative individuale.

Metodele și tehnicile didactice folosite de profesori sunt totodată condiționate de cerințele modelului absolventului și de bugetul de timp avut la dispoziție în desfășurarea temelor prevăzute în programa analitică. Volumul de cunoștințe este din ce în ce mai mare și într-o permanentă și rapidă schimbare. Pentru profesor, problema principală pe care o are de rezolvat este aceea prin care acest volum de cunoștințe trebuie însușit de către student, având la dispoziție un buget de timp redus.

Absolventul ideal al instituției militare de învățământ superior trebuie să se încadreze atât în parametri stabiliți de beneficiari, cât și în cei stabiliți de societatea civilă. Pentru aceasta, trebuie avut în vedere de la început, faptul că, fiecare student

militar reprezintă o personalitate distinctă, unică și deosebită, ce va intra în marea familie a militarilor, ca viitor ofițer. Trăsăturile sale de caracter și calitățile ce îl vor defini, trebuie să fie: rațiunea, noblețea, onoarea și demnitatea. Acestea vor putea fi „sădite” în conștiința tânărului absolvent doar prin realizarea actului educațional cât mai eficient și eficace și în armonie constructivă cu personalitatea sa.

2.1.3. Rezultatele evaluării gradului de satisfacție a studenților și a beneficiarilor de la programele de studii universitare actuale

Numărul mare de universități și diversitatea programelor de studii au favorizat adoptarea unei atitudini selective din partea studenților în ceea ce privește preferința pentru o anumită instituție de învățământ superior la care să studieze, precum și creșterea așteptărilor acestora cu privire la instituția aleasă. În consecință, este tot mai important ca universitățile să cunoască, să înțeleagă și chiar să prevadă ce așteptări au atât viitorii studenți, cât și cei deja înmatriculați.

Cercetările pe piața de marketing arată că este mai puțin costisitor să menții un client actual, decât să recrutezi unul nou, iar probabilitatea ca un client satisfăcut cu serviciile primite să recomande, la rândul lui, acele servicii, este mult mai mare comparativ cu un client nesatisfăcut.

Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” este preocupată de dezvoltarea continuă a calității procesului educațional. Receptarea nivelului de calitate a serviciilor educaționale în cadrul Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” se realizează și prin conținutul aprecierilor studenților, respectiv ale absolvenților și comandanților acestora, privind nivelul competențelor și deprinderilor dobândite în timpul programului de studiu din academie. Îmbunătățirea calității educației presupune evaluare, analiză și acțiune corectivă continuă din partea academiei, bazată pe selectarea și adoptarea celor mai potrivite proceduri, precum și pe alegerea și aplicarea standardelor de referință.

Evaluarea gradului de satisfacție al beneficiarilor este realizat de către Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității educației din Academia Forțelor

Aeriane „Henri Coandă”. Rezultatele evaluării satisfacției beneficiarilor permit identificarea punctelor forte dar și a punctelor slabe ale academiei și elaborarea pe baza acestora a strategiilor privind creșterea calității serviciilor oferite. Astfel, unul din obiectivele procesului de evaluare a gradului de satisfacție a beneficiarilor este de a oferi conducerii academiei feedback-ul necesar care să permită adoptarea de măsuri pentru îmbunătățire a performanțelor universitare, atragere a studenților și îndeplinire a cerințelor beneficiarilor secundari. Pe de altă parte, obținerea de informații privind satisfacția studenților reprezintă o tehnică care permite academiei o monitorizare continuă a eficacității sale în atingerea obiectivelor privind așteptările studenților.

Pentru evaluarea modului de receptare a nivelului de pregătire a tinerilor absolvenți de către comandanții (șefii nemijlociți) acestora în unitățile militare unde au primit prima repartitie, se aplică un chestionar general adresat beneficiarilor secundari ai procesului educațional desfășurat în academie (Anexa nr. 7). Pentru evaluarea modului de percepere de către tinerii absolvenți, a gradului în care rezultatele procesului educațional din academie i-au ajutat la integrarea rapidă în activitatea și misiunile unităților militare unde au primit repartitie, s-a aplicat un chestionar general adresat tinerilor absolvenți (Anexa nr. 8). Chestionarele din Anexa nr. 8, se adresează doar tinerilor absolvenți aflați în primii 3 (trei) ani după absolvirea programelor de studii de licență organizate de academie.

Pentru evaluarea gradului de satisfacție a studenților de la programele de studii universitare de licență organizate de academie, se va aplica un chestionar adresat studenților din toți anii de studii.

În vederea elaborării chestionarelor s-au avut în vedere competențele profesionale, în conformitate cu grilele aprobate în consorțiul național de specialitate organizat de Autoritatea Națională a Calificărilor și următoarele considerente:

- a) Aplicarea principiilor leadership-ului în organizație;

b) Identificarea și aplicarea funcțiilor manageriale pentru îndeplinirea obiectivelor organizației;

c) Susținerea procesului info-decizional în managementul organizației militare/ managementul traficului aerian/ management în aviație/ managementul sistemelor de rachete și artilerie antiaeriană (în funcție de arma/ specialitatea absolventului);

d) Aplicarea cunoștințelor de bază necesare în exercitarea atribuțiilor funcționale și tehnice pentru soluționarea de probleme specifice;

e) Implementarea strategiilor de instruire și de evaluare a performanțelor în cadrul instrucției individuale și colective;

f) Aplicarea tehnicilor militare de acțiune individuală în diferite contexte situaționale.

Dimensiunile pe baza cărora s-au formulat itemii chestionarelor sunt următoarele: nivelul pregătirii militare; nivelul pregătirii universitare și de specialitate (doar în cazul chestionarelor aplicate beneficiarilor primari); competențele de lider/ manager; motivația pentru performanță; competențele sociale.

Colectarea și prelucrarea datelor primare, analiza sintetică și interpretarea rezultatelor au fost realizate în cadrul Secției management educațional, din Academia Forțelor Aeriene, prin compartimentul de specialitate privind asigurarea calității educației.

PERIOADĂ STUDIU: mai-septembrie 2017.

RESPONDENȚI:

- beneficiari primari – studenții și tinerii absolvenți;
- 228 studenți studii universitare de licență;
- 54 studenți studii universitare de master;
- 92 tineri absolvenți;

NECLASIFICAT

- beneficiari secundari – comandanții tinerilor absolvenți din unitățile MAPN, respectiv MAI (Inspectoratul General de Aviație);
- 70 beneficiari secundari.

Pentru această evaluare au fost analizate 444 de chestionare.

Eșantioane:1) studenții de la programele de studii de licență:

Tabel 2.1.3.1.

Numărul de studenți respondenți de la programele de studii de licență

DETALII	Total	Promoția 2014-2017	Promoția 2015-2018	Promoția 2016-2019
Nr. total studenți	242	58	81	103
Nr. respondenți	228	50	79	99
%	94%	86%	98%	96%

2) studenții de la programele de studii de master:

Tabelul 2.1.3.2.

Numărul de studenți respondenți de la programele de studii de master

DETALII	Total	Promoția 2015-2017	Promoția 2016-2018
Nr. total studenți	98	52	46
Nr. respondenți	54	38	16
%	55%	73%	35%

REZULTATE

Satisfacția tinerilor absolvenți și a comandanților:

- Tineri absolvenți, 92 respondenți: 46-2014 (55%), 29-2015 (55%), 17-2016 (39%)

Tabelul 2.1.3.3.

Tabel cuantificare satisfacție absolvenți

Item / Promoție	2014	2015	2016	MEDIE	Obs.
Pregătire militară generală	3,83	3,93	4,35	4,04	Chestionarele au fost evaluate pe o scală de la 1 (cea mai mică satisfacție) la 5 (cea mai mare satisfacție)
Competențe lider/manager	3,46	3,62	4,33	3,80	
Motivația pentru performanță	4,05	4,22	4,55	4,27	
Competențe sociale	4,21	4,34	4,65	4,40	
MEDIE	3,89	4,03	4,47	4,13	MEDIE GENERALĂ

Este evidentă creșterea nivelului de satisfacție după absolvire (3,07 versus 4,13) și începerea activității de ofițer în unități operaționale.

- **posibile cauze:** maturizare, conștientizarea existenței problemelor logistice / bugetare în toate unitățile

3) Comandanții / șefii nemijlociți ai acestora (70 respondenți):

Tabelul 2.1.3.4.

Tabel cuantificare satisfacție comandanți

Item	MEDIE	Obs.
Pregătire militară generală	3,81	Chestionarele au fost evaluate pe o scală de la 1 (cea mai mică satisfacție) la 5 (cea mai mare satisfacție)
Competențe lider / manager	3,54	
Motivația pentru performanță	3,97	

Competențe sociale	4,17	
MEDIE GENERALĂ	3,87	

Comparație nivel satisfacție:

Studenti vs. Tineri Absolvenți vs. Comandanți

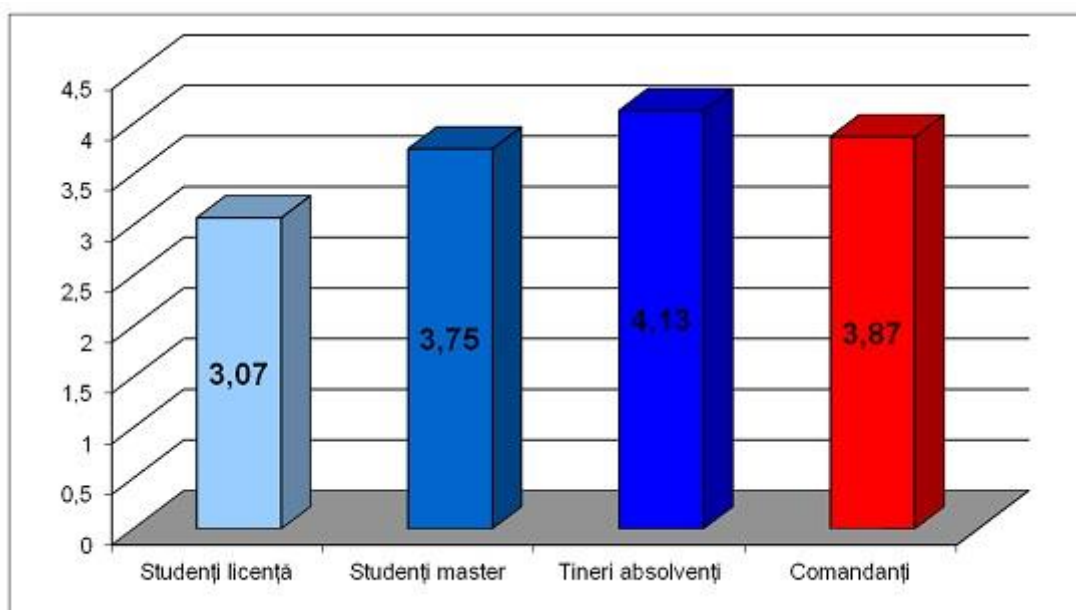


Figura 2.1.3.1. - Comparație satisfacție studenți – absolvenți – comandanți

Concluzii:

- analiza reflectă în totalitate perspectiva respondenților;
- participarea la chestionare a fost bună;
- studenții au avut propuneri de îmbunătățire ale anumitor activități. Exemple: posibilitatea alegerii unor materii opționale, intensificarea practicii de specialitate, **introducerea în programele de studii a unui curs de leadership**, calitatea hrănirii, renovarea sălii de fitness etc;
- condițiile din tabăra de instrucție – *note relativ scăzute*. Acest lucru nu înseamnă în mod obligatoriu că ar trebui să avem în vedere schimbarea acestor condiții, cât mai degrabă creșterea efortului instructorilor

privind conștientizarea de către studenți a scopului taberei de instrucție și a beneficiilor în timp a acestui tip de instrucție;

- din punct de vedere al satisfacției - studenții pun pe același plan calitatea predării-învățării și aspectele complementare ale vieții academice (facilități și servicii).

După cum se observă, din datele furnizate de această evaluare a gradului de satisfacție, cele mai mici note acordate atât de absolvenți cât și de comandanții acestora sunt la competențele acestora de lider/ manager.

Având în vedere faptul că pe perioada studiului am îndeplinit și funcția de instructor militar subliniez rezultatele acestei evaluări și consider totodată că pentru formarea abilităților de lider militar este strict necesară îmbunătățirea activităților și concentrarea efortului pe acest domeniu. Studiarea acestui domeniu și documentarea asupra modului în care își prioritizează alte state membre NATO formarea liderilor în instituțiile de învățământ militar superior, reprezintă unul dintre obiectivele acestei teze materializat în propunerea dezvoltării și implementării unui program de dezvoltare al abilităților de lider militar.

2.2.Profilul psihoprofesional al unui lider

2.2.1.Personalitatea unui lider

„Ce este personalitatea? – Istoria psihologiei, între anumite limite, se confundă cu istoria răspunsurilor la această întrebare fundamentală.”

P.Fraisse

În momentul actual, populația planetei reprezintă miliarde de oameni, oameni care nu sunt la fel, ei diferențiindu-se prin diverse moduri, astfel că nu vom întâlni doi oameni identici. Diferențele sunt predominant reflectate în personalități diferite, acțiuni diverse, precum și înfățișări distinctive și personale. Oamenii s-au întrebat, de-a lungul secolelor, care este motivul care ne face pe fiecare dintre noi în parte să acționăm diferit, în modul caracteristic, personal. S-a ajuns la concluzia că acțiunile umane dezvăluie trăsăturile de caracter, care la rândul lor determina

personalitatea. Personalitatea este ceea ce ne face unici. În plus, oamenii se disting unii față de alții prin amestecul personal de caracteristici și prin ponderea diferită a accentului pus pe fiecare trăsătură. Această distincție reflectă personalitatea noastră și ne face ceea ce suntem, adică oameni cu personalitate proprie care se diferențiază printre cei peste 7 miliarde de oameni ai acestei planete.

Există numeroase definiții ale personalității în literatura de specialitate, fiecare dintre acestea surprinzând aspecte diferite ale acestui concept atât de vast.

În „Dicționar de Psihologie” de Norbert Sillamy, personalitatea este definită astfel: „... element stabil al conduitei unei persoane, ceea ce o caracterizează și o diferențiază de o altă persoană.”⁵⁰

Pentru știința sociologiei, personalitatea reprezintă „expresia socioculturală a individualității umane.”⁵¹

Există două laturi ale personalității, temperamentul și caracterul. Temperamentul reprezintă o configurație a înclinațiilor, pe când caracterul este o configurație a obiceiurilor. Caracterul este dispoziția, temperamentul fiind predispoziția. Spus sub altă formă, creierul nostru poate fi comparat cu un calculator care are ca parte de hardware - temperamentul, iar partea de software este reprezentată de caracter. Partea de hardware reprezintă baza fizică prin intermediul căreia este pusă în funcțiune partea de software, adică caracterul care îi atribuie fiecărui individ o amprentă specifică a acțiunilor și trăsăturilor. Acest lucru poate fi observat încă din primii ani de viață ai unui individ, unele trăsături fiind vizibile mai devreme iar altele mai târziu în funcție de experiența individuală sau contextul social. Astfel, temperamentul reprezintă forma înnăscută a naturii umane pe când caracterul este cel care se poate dezvolta prin interacțiunea dintre temperament și mediul înconjurător.

Personalitatea este definită ca fiind un amestec unic de trăsături care caracterizează persoanele fizice, și care influențează interacțiunea acestora cu

50 Norbert Sillamy, *Dicționar de psihologie*, Ed. Univers enciclopedic, București, 2009, p.328

51 Zamfir, Cătălin, & Vlăsceanu, Lazăr, *Dicționar de sociologie*, București, 1993, p.127

mediul. Termenii de personalitate, de caracteristici și de trăsături sunt folosiți alternativ pe tot parcursul prezentei lucrări. Ei se referă la variabile considerate a fi cele mai importante și relevante pentru o varietate de funcții umane, în special pentru atribuția de conducere, care în continuare distinge indivizii și influențează interacțiunea cu mediul.

În contextul lucrării de față, considerăm că este importantă prezentarea unor aspecte evolutive în studierea și cercetarea celor două componente esențiale ale personalității: temperamentul și caracterul.

În prima parte a secolului XX, temperamentul a reprezentat un subiect amplu dezbătut de autori precum Adickes, Kretschmer, Spränger și Fromm care au ajuns la un consens privind definirea acestor noțiuni. Pe de altă parte definițiile unor autori precum Apfelbach, Bulliot, James, MacDougal, Roback și Sternberg, au venit cu o viziune total diferită.

Adickes, Kretschmer, Spränger și Fromm au văzut utilitatea unei credințe vechi care a venit, în primul rând, de la grecii timpurii. Medicul grec Galen, în dezvoltarea ideilor lui Hipocrate, a supus atenției gânditorilor vremii conceptul conform căruia ceea ce vrem și ceea ce facem nu este determinat nici de stele, nici de zei, ci mai degrabă reprezintă echilibrul fluidelor noastre corporale, a celor patru „temperamente”, așa cum au fost ele numite. Predispozițiile noastre vin în patru stiluri, spunea Hipocrate, din interior și nu din exterior.

Nu la mult timp după ce Hipocrate a vorbit despre temperament, Platon a scris în „Republica” de existența celor patru tipuri de oameni, care au corespuns cu cele patru temperamente atribuite de către Hipocrate. Punctul de vedere a lui Platon a fost axat în special pe criteriul contribuției individului la ordinea socială, astfel încât a atribuit temperamentului sangvin numele de „iconic” sau arta de a ocupa o funcție în societate, temperamentului melancolic i-a spus „pistic” sau funcția administrativă în societate, temperamentul coleric l-a numit „noetic” sau

intuitiv având rolul moral în societate, iar temperamentul flegmatic l-a numit „dianoetic” sau funcția investigării logice în societate.

În Evul Mediu, teoria celor patru temperamente pare că a fost în mare măsură uitată și apoi redescoperită, ca atât de multe alte idei grecești, în perioada renascentistă când a reînviat interesul în domeniul științei și naturii fizice a omenirii.

Romancierii ai secolului al XIX-lea, de la Jane Austen și Brontes la George Eliot și Tolstoi, au avut în vedere aceste patru modele umane de atitudine și acțiune atunci când și-au creat caracterele. În romanul „Război și pace”, de exemplu, Tolstoi⁵² împarte membrii unei Loje de Francmasoni în patru clase de caracter: unii în căutarea conexiunilor sociale și a oportunităților, unii interesați de forma externă și ceremoniile lojei, unii în căutarea unei căi complete de înțelegere a Sinelui și alții preocupați în mod exclusiv de secretele științifice ale Ordinului.

Științele comportamentale, conform cărora temperamentul determină caracterul, au avut de suferit în ultima parte a secolului al XIX-lea, în principal datorită ideilor și teoriilor lui Sigmund Freud și Ivan Pavlov. Freud reduce omenirea la creaturi bazate doar pe instinct. În mod similar, Pavlov a redus omenirea, la mașini, acțiunile nefiind nimic mai mult decât reacții mecanice ca răspuns la stimulii exteriori ai mediului. Secolul al XX-lea a fost puternic influențat de aceste două noi teorii, ambele sugerând că toți oamenii sunt fundamental asemănători și numai în mod superficial sunt diferiți. În concluzie, trebuie spus că teoriile de mai sus reprezintă doar un contur al istoriei teoriilor despre temperament și caracter. În anul 1927, A.A. Roback⁵³ publica o bibliografie a teoriilor despre temperament și caracter în care putem observa că există un numitor comun, legat de clasificarea pe patru dimensiuni de-a lungul secolelor:

52 Lev Tolstoi, *Razboi si pace*, Editura Polirom, 2016

53 A.A. Roback, *A bibliography of character and personality*, Kessinger Publishing, 2010, p.46

Tabelul 2.2.1.1.
Clasificările tipurilor de temperament

Hippocrates c360 B.C.	Sanguine	Melancholic	Choleric	Phlegmatic
Plato c340 B.C.	Iconic	Pistic	Noetic	Dianoetic
Aristotel c325 B.C.	Hedonic	Proprietary	Ethical	Dialectical
Paracelsus 1550	Changeable	Industrious	Inspired	Curious
Adickes 1905	Innovative	Traditional	Doctrinaire	Skeptical
Spranger 1914	Aesthetic	Economic	Religious	Theoretic
Krotschmer 1920	Hypomanic	Depressive	Hyperesthetic	Anesthetic
Fromm 1947	Exploitative	Storing	Receptive	Enterprising
Myers 1958	Perceiving	Judging	Feeling	Thinking
Keirsey 1987	Artisan	Guardian	Idealist	Rational

2.2.2.Indicatorul tipologic Myers-Briggs și Keirsey – Bates

În anul 1962, Katherine Briggs și fiica sa, Isabel Briggs Myers, au publicat cartea intitulată „The Myers-Briggs Type Indicator⁵⁴”(MBTI), carte care a extins modelul personalităților aparținând lui Jung. Acest model a fost conceput într-o formă mai simplistă și la îndemâna unei persoane obișnuite de a înțelege teoria personalităților, fiind un indicator tipologic care poartă numele celor două autoare. Acest indicator de personalitate nu a intrat foarte mult în atenția cercetătorilor deoarece rezultatele validării testelor de personalitate nu au fost suficient de pozitive. Personalitatea este o variabilă calitativă, drept urmare, este dificil de măsurat. Validitatea reprezintă măsura în care un instrument reușește să măsoare ceea ce își propune, iar aceste teste își regăsesc importanța în nivelul în care reușim să diferențiem valori, atitudini și comportamente ale indivizilor. În contextul lucrării de față, am ales să descriu indicatorul tipologic MBTI datorită utilizării testelor de personalitate în structura leadershipului de tip transformațional. Un astfel de test, este aplicat la cursurile de leadership conduse de Forțele Aeriene ale SUA, iar în anul 2017 am participat personal la un astfel de curs intitulat „Squadron Command Course”. Conform instructorilor acestui curs, testul MBTI este aplicat anual unui număr de aproximativ 2,5 milioane de persoane, în companii de top la nivel mondial pe timpul cursurilor de leadership și în cadrul

⁵⁴ Isabel Briggs Myers, *The Myers-Briggs Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, 1962

unor activități de team building. Principalul motiv pentru care consider aceste teste utile, este că îndeamnă orice persoană care le susține, la introspecție cât și evaluare a personalității celor din jurul său, ceea ce este foarte util pentru un comandant militar în încercarea de a își cunoaște mai bine subordonații dar și în a se pune el însuși, sub lupa analizei comportamentale.

MBTI se bazează pe 16 tipuri de personalitate și creează modele generale de a aborda personalitatea umană. MBTI tratează toate tipurile în mod egal și nu după judecăți de valoare. Combinația de funcții formează identități și condiționează modul în care căutăm și găsim satisfacția în viață. Gruparea realizată de MBTI are rădăcini în teoria lui Carl Jung și folosește cele patru dimensiuni de bază. MBTI este utilizat la ora actuală în diferite domenii dintre care amintim management de calitate, team-buildingul, propria înțelegere în dezvoltarea personală precum și a celor din jur, relațiile interpersonale, determinarea procesului de decizie.

Omenirea dispune de o multitudine de trăsături de personalitate, astfel că este dificil de a previziona modul de comportare a unei persoane așadar în loc de a încerca găsirea unui inventar al acestor trăsături, e posibil ca aceste trăsături să fie combinate împreună în patru mari grupe de bază. Fiecare dintre noi avem o parte din fiecare grup de trăsături, ceea ce ne diferențiază însă este măsura în care posedăm acele trăsături, precum și măsura în care le-am dezvoltat și le preferăm. Acest indicator de personalitate permite înțelegerea interacțiunilor obișnuite cu cei din jurul nostru. Persoanele pe care le înțelegem cel mai puțin reprezintă părți din noi pe care nu le-am explorat în totalitate.

Cele patru dimensiuni MBTI sunt:

1. Modul de relaționare cu mediul înconjurător – din punct de vedere a direcției de interes dinspre exterior a acțiunilor, obiectelor și oamenilor (Extroversiune) sau dinspre o lume interioară a conceptelor și ideilor (Introspecțiune).

2. Modul în care obținem informațiile și ideile – din experiența directă a realității imediate bazată pe fapte (Senzorial), sau din posibilități, înțelesuri și interconexiuni ale experiențelor (Intuitiv).

3. Modul de judecată și în care ia decizii – obiectiv și impersonal, analizând fapte (Logic) sau în mod subiectiv punând în balanță personal valorile importanței alegerii (Afectiv).

4. Modul în care organizează oamenii sau activitățile – prin planificare și trăind într-o formă ordonată pentru a regla și controla evenimentele (Rațional) sau flexibil, într-un mod spontan cu scopul de a înțelege și a se adapta la evenimente (Percepție).

Cele patru dimensiuni definesc un arhetip particular și unic de personalitate prin combinarea în șaisprezece tipuri de personalitate posibile. Rezultatele indică un extrovert sau introvert, senzorial sau intuitiv, logic sau afectiv, rațional sau perceptiv. Cele șaisprezece combinații posibile sunt următoarele:

Tabelul 2.2.2.1
Tipuri de personalitate Myers – Briggs

	Senzorial	Senzorial	Intuitiv	Intuitiv	
Introvert	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	Rațional
Introvert	ISTP	ISFP	INFP	INTP	Perceptiv
Extrovert	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	Perceptiv
Extrovert	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	Rațional
	Logic	Afectiv	Afectiv	Logic	

Interpretarea tipurilor de personalitate stabilește atitudini sau funcționări pe baza combinațiilor de patru litere. Două din cele patru litere de la sfârșitul fiecărui grup, E sau I și P sau J reprezintă atitudinea unei persoane față de mediul exterior. Cele două litere din mijloc, S sau N și T sau F, reprezintă cele mai puternice funcții

ale noastre sau cele pe care ne bazăm cel mai mult. A doua literă, S sau N, descrie modul în care percepem sau procesăm experiențele noastre directe, informațiile noi sau ideile. A treia literă descrie modul de judecată, de a lua decizii sau a organiza fapte familiare sau experiențe în așa fel încât să devină previzibile. Ultima literă ne spune cum controlăm sau organizăm, în general, oamenii sau activitățile când avem de-a face cu mediul exterior.

Analizele statistice⁵⁵ arată că aceste patru categorii nu sunt distribuite în mod egal în rândul populației, distribuția este după cum urmează:

*Tabelul 2.2.2.2.
Distribuția trăsăturilor în rândul populației*

Extrovert (E) – 75%	Introvert (I) – 25%
Senzorial (S) – 75%	Intuitiv (N) – 25%
Logic (T) – 50%	Afectiv (F) – 50%
Rațional (J) – 50%	Perceptiv (P) – 50%

Aceste procente sunt doar aproximative, însă indică faptul că preferințele pentru „I” și „N” sunt minoritare. Există o mică diferență între femei și bărbați la Logic(T) – Afectiv(F) unde femeile sunt aproximativ 60% „F” iar bărbații sunt 60% „T”.

David Keirsey și Marilyn Bates⁵⁶ au determinat în anul 1970 o relație între personalitate, caracter și temperament. Ei au propus o teorie conform căreia există două laturi a personalității, una care reflectă caracterul și una temperamentul. Ei au grupat tipurile de personalitate, folosind o combinație a ultimelor două litere, în: SJ, SP, NT și NF.

⁵⁵ <https://www.myersbriggs.org>, accesat la data de 21.12.2017

⁵⁶ David Keirsey, *Please understand me II*, Prometheus Nemesis Book Company, 1998, p. 40

Tabelul 2.2.2.3.

Tipurile de personalitate Keirsey – Bates

IDEALISTS NF	GUARDIANS SJ
RATIONALS NT	ARTISANS SP

Cele patru tipuri de personalitate Keirsey – Bates reprezintă aria de concentrare sau nevoia emoțională fundamentală, în timp ce, cele șaisprezece tipuri reprezintă personalitatea completă a unei persoane de zi cu zi. Aceste patru tipuri de personalitate mai pot fi caracterizate și ca „fundatia”, motivația sau viziunea asupra lumii a unei personalități. Aceste patru tipuri de personalități au conform autorilor următoarele caracteristici:

*SP Artisan (Meșteșugarul)*⁵⁷

Personalitățile de tip SP, sunt concrete în comunicare și concentrate pe utilitate în propunerea de țeluri, pot deveni extrem de abile în situații tactice schimbătoare. Astfel, cele mai practicate și dezvoltate operațiuni intelectuale reprezintă de obicei promovarea și operarea, sau afișare și organizarea. SP sunt mândrii de ei înșiși, în măsura în care găsesc grație în activități, se respectă în măsura în care reușesc să îndrăznească să se pună în mișcare și se simt încrezători în ei înșiși în măsura în care reușesc să se adapteze. Aceasta este personalitatea care caută senzațiile, bazându-se pe spontaneitate și căutând cu ardoare un impact asupra celor din jur. Sunt de obicei hedonici față de prezent, optimiști față de viitor și cinici față de trecut, iar perioada lor preferată este „acum și aici”. Au tendința de a căuta locurile unde se întâmplă ceva, în mijlocul acțiunii, reprezintă între 35% și 40% din populație.

*SJ Guardians (Gardianul)*⁵⁸

Gardianul SJ, fiind concret în comunicare și cooperativ în atingerea scopurilor poate deveni foarte bun în logistică. Cele mai practicate și dezvoltate activități sunt în zona de supervizare, inspecție sau sprijin și protecție. Sunt

⁵⁷ David Keirsey, *Please understand me II*, Prometheus Nemesis Book Company, 1998, pp.43 – 44

⁵⁸ *Ibidem*, p. 45

mândrii de ei înșiși în măsura în care li se acordă încredere pentru a îndeplini sarcini, se respectă în măsura în care fac fapte bune și se simt încrezători în ei înșiși în măsura în care se simt respectați. Fiind o personalitate mereu în căutarea siguranței, au foarte mare încredere în legitimitate și își doresc cu ardoare statutul de membru în grupuri. Au de obicei o atitudine stoică față de prezent, pesimistă față de viitor, fatalistă despre trecut și perioada lor preferată este trecutul. Din punct de vedere educațional, se îndreaptă către studiile economice, iar vocațional către munca pragmatică. Există mai mulți „Gardieni” decât „Meșteșugari”, cu aproximație între 40-45% din populația generală.

The Idealist NF(Idealistul) ⁵⁹

Idealistul fiind abstract în comunicare și cooperativ în atingerea scopurilor, poate deveni foarte abil în abordările diplomatice. Cele mai practicate și dezvoltate activități sunt de obicei în învățământ și consiliere. Temperamentul Idealistului are un instinct pentru integrarea interpersonală, învățarea eticii, de multe ori ajung lideri diplomatici și vorbesc metaforic despre lumea imaginației lor. Sunt mândrii de ei înșiși în măsura în care reușesc să empatizeze în acțiune, se respectă pe ei înșiși în măsura în care sunt binevoitori și au încredere în ei înșiși în măsura în care pot fi autentici. Acest tip de personalitate caută propria sa identitate unică, își doresc foarte mult relații profunde, pline de înțeles, implicit au încredere în sentimentele sale intuitive. Este tipul de personalitate în căutarea identității – încrezător în viitor, mistic față de trecut iar momentul lor preferat este în viitor. Idealiștii nu sunt foarte mulți, cu aproximație între 8% și 10% din populație.

NT Rationals (Raționalul) ⁶⁰

Raționalii NT, fiind abstracți în comunicare și concentrați pe utilitate în atingerea scopurilor, pot deveni foarte abili în analizele strategice. Cele mai practicate și dezvoltate activități sunt de obicei în planificare și manevrare sau în inventică. Sunt mândrii de ei înșiși în măsura în care pot fi competenți la locul de

⁵⁹ David Keirsey, *Please understand me II*, Prometheus Nemesis Book Company, 1998, p.46

⁶⁰ *Ibidem*, p.47

muncă, se respectă pe ei înșiși în măsura în care sunt independenți și se simt încrezători în măsura în care au o voință puternică. Este tipul de personalitate aflat în căutarea cunoașterii – au încredere în gândire și își doresc foarte mult realizări. Sunt de obicei pragmatici față de prezent, sceptici față de viitor și egocentrici față de trecut, perioada de timp preferată se măsoară în intervale sau momente specifice. „Raționalii” au tendința să fie individualiști ca părinți și orientați către educație în copilărie. Reprezintă un tip de personalitate întâlnită foarte rar, cu aproximație între 5% și maxim 7% din populație.

2.2.3. Inteligența emoțională

Identificarea inteligenței emoționale (IE) s-a făcut încă din anul 1920 de către E.L.Thorndike care a definit-o drept inteligență socială – abilitatea de a ne comporta cu înțelepciune în relațiile umane. Acest tip de inteligență a fost împărțit, mai târziu, în inteligența inter și intrapersonală. Inteligența interpersonală se referă la abilitatea de a îi înțelege pe alții, ce anume îi motivează, stilul de muncă, cum putem coopera mai bine cu aceștia. Inteligența intra-personală reprezintă același tip de abilitate numai că este îndreptată către propria persoană. Controlul emoțiilor personale, cât și ale celor cu care interacționăm presupune, în primul rând, cunoașterea și identificarea relațiilor de cauzalitate dintre acestea. Pentru un militar, controlul emoțiilor, stăpânirea de sine reprezintă un element extrem de important în îndeplinirea cu succes a unei misiuni în care stresul și implicațiile deciziilor luate prezintă un nivel ridicat. Modul de gândire și acțiune este direct influențat de inteligența emoțională.

Cercetările inițiale asupra inteligenței au fost concentrate în special pe aspectele cognitive ale acesteia, precum memoria și soluționarea unor probleme. Concomitent cu aceste cercetări inițiale, au existat și voci care au sesizat faptul că determinarea inteligenței cognitive nu este suficientă pentru a determina capacitatea unui individ de a acționa în vederea atingerii unui anumit scop, de a gândi rațional și de a se adapta eficient la mediul în care trăiește. De exemplu,

David Wechler la începutul anului 1943, susținea că abilitățile non – intelectului sunt esențiale în prezicerea succesului în viață a unui individ. În anul 1983, Howard Gardner a început să cerceteze „inteligența multiplă”, el susținea că atât inteligența interpersonală, cât și cea intra – personală ocupă un loc la fel de important ca și inteligența logico matematică (IQ). Howard Gardner este fondatorul modelului Inteligențelor Multiple (Multiple Intelligences). În accepțiunea sa, avem de a face cu mai multe tipuri de inteligență. Acestea sunt reprezentate în Tabelul 2.2.3.1⁶¹, cu explicațiile date de către teoretician fiecăreia dintre inteligențele identificate:

61 https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_multiple_intelligences, accesat la data de 14.11.2017

Tabelul 2.2.3.1.
Modelul Inteligențelor Multiple

Inteligența vizuala/ spatiaa	Abilitatea de a percepe vizual ceea ce ne înconjoară; Este cel mai des folosită în activități precum: construit, citit, scris, pictat, echilibru, interpretarea unor imagini.
Inteligența verbala/ lingvistica	Abilitatea de a folosi cuvintele și de a vorbi; Acest tip de inteligență este cel mai des folosit în activități ca: ascultarea, vorbitul, scrisul, jocul de cuvinte, explicarea unor concepte.
Inteligența logico/ matematica	Abilitatea de a folosi rațiunea, logica și numerele; Acest tip de inteligență este cel mai des folosit în activități ca: rezolvarea unor probleme, lucrul cu anumite concepte abstracte, calcule matematice.
Inteligența corporala/ kinestezica	Abilitatea de a-ți controla mișcările corpului și de îndemănare în lucrul cu diferite obiecte. Este cel mai des folosită în activități ca: dansul, sportul, limbajul trupului, teatrul, mima.
Inteligența ritmica/ muzicala	Abilitatea de a produce și de a aprecia muzica; Acest tip de inteligență este cel mai des folosit în activități ca: fluieratul, cântatul, folosirea de instrumente muzicale, compunerea de melodii.
Inteligența interpersonală	Abilitatea de a-i înțelege și de a relaționa cu ceilalți; Acest tip de inteligență este folosit cel mai des în activități ca: ascultarea, folosirea empatiei, consilierea, lucrul în echipă, observarea stărilor sufletești.
Inteligența intrapersonală	Abilitatea de auto-reflecție și de constientizare a propriului eu; Acest tip de inteligență este folosit cel mai des în activități ca: auto-evaluarea, cunoașterea propriilor puteri și slăbiciuni, descoperirea sinei.
Inteligența naturalista	Abilitatea de a înțelege natura, de a ajuta la păstrarea ei; Este inteligența specifică biologilor, exploratorilor, cercetătorilor în domeniul naturii. Copiii cu o inteligență naturalista dezvoltată se vor bucura să învețe despre plante și animale, să participe la excursii și expediții, să ajute la conservarea mediului.

Inteligența emoțională, ca și termen, a fost pentru prima dată formulat de către Wayne Leon Payne în anul 1985. Acesta considera că inteligența emoțională implică

o „relaționare creativă cu stările de teamă, durere și dorință”⁶². În anul 1990, John Mayer și Peter Salovey, doi profesori americani, au publicat două articole în care încercau să dezvolte o metodă științifică de măsurare a diferențelor dintre oameni, din punctul de vedere al abilităților în domeniul emoțiilor. Aceștia au descoperit că unii oameni sunt mai abili în a identifica propriile sentimente, a celor din jur și în rezolvarea problemelor cu conotații emoționale. Teoria inteligenței emoționale le aparține celor doi profesori americani. Pentru aceștia, inteligența emoțională combină sentimentele cu gândirea și gândirea cu sentimentele.

Inteligența emoțională a devenit unul dintre cele mai dezbătute concepte în SUA după publicarea lucrării cu titlul „Inteligența Emoțională” de către psihologul Daniel Goleman. Daniel Goleman a combinat rezultatele obținute până atunci cu propriile analize și investigații, reușind să concretizeze preocupările de cercetare științifică asupra inteligenței emoționale. Definiția pe care acesta a dat-o inteligenței emoționale este următoarea:

„Inteligența emoțională reprezintă abilitatea de a înțelege și de a controla atât propriile emoții cât și pe a celor din jur”⁶³. Persoanele cu un nivel ridicat al coeficientul emoțional (QE) își înțeleg mult mai bine emoțiile și modul prin care acestea îi afectează pe cei din jurul lor. Pentru un lider, acest aspect este esențial pentru a putea duce la bun sfârșit provocările cu care se confruntă. Conform lui Daniel Goleman, există cinci elemente principale ale Inteligenței Emoționale. Voi descrie pe scurt fiecare dintre acestea pentru a crea contextul în care are loc studiul de leadership pe care l-am desfășurat. Un alt motiv, pentru care am ales descrierea dată de Goleman, este pentru că am aplicat unui grup de studenți militari unul dintre testele realizate de acesta pentru a măsura nivelul de QE. Conceptul este unul abstract, domeniul de studiu fiind unul foarte complex, astfel că punctul meu de vedere rezonază cu cel dezvoltat de Goleman.

Elementele inteligenței emoționale conform lui Daniel Goleman sunt:

⁶² Mihaela Roco, *Creativitate și inteligență emoțională*, Ed. Polirom, București, 2001, p.139

⁶³ Daniel Goleman, *Inteligența emoțională*, Ed. Curtea Veche, București, 2015, p.35

- Conștiința de sine;
- Autocontrolul;
- Motivația;
- Empatia;
- Abilitățile sociale;

1. Conștiința de sine

„Conștiința de sine sau discernământul de sine, reprezintă capacitatea de a discerne, de a recunoaște propriile emoții, atitudini și reacții prin conștientizare (proces de verbalizare internă). Prin conștiința de sine se realizează saltul de la individul biologic la persoana care își realizează conștient unicitatea, propria personalitate validată intuitiv și reflexiv.”⁶⁴

Prin conștiința de sine, un lider poate determina mai bine în ce măsură emoțiile și acțiunile sale afectează oamenii din jurul său. De asemenea, liderul va avea o imagine mai clară și mai completă asupra slăbiciunilor și a calităților sale de care se poate folosi pentru procesul de leadership.

Printre metodele cunoscute de dezvoltare a conștiinței de sine se numără:

-*Completarea unui jurnal.* Petrecerea a câtorva minute pentru a reflecta asupra propriilor acțiuni și a scrie gândurile într-un jurnal ajută la o mai bună conștientizare a sinelui;

-*Cunoașterea propriilor valori și principii.* Un lider va trebui să știe cu claritate când nu va putea face un compromis, care sunt cele mai importante valori ale sale. Astfel își formează un cod etic propriu la care se poate raporta în momentul în care se confruntă cu o dilemă etică și are de luat o decizie.

2. Autocontrolul

Cu alte cuvinte putem vorbi de temperare. Indiferent de situație putem alege cum să reacționăm.

⁶⁴ Daniel Goleman, *Inteligenta emotionala*, Ed. Curtea Veche, București, 2015, p.52

Liderii care reușesc să se autocontroleze devin mai rar agresivi verbal față de cineva, iar deciziile luate în grabă, bazate de impulsul de moment, etichetează și formează prejudecăți față de ceilalți sau își compromit propriile valori. Autocontrolul se poate îmbunătăți prin:

-*Asumarea responsabilității.* Tendințele de a da vina pe altcineva atunci când ceva nu merge așa cum trebuie și asumarea consecințelor recunoașterii unor greșeli în fața celor implicați duce la creșterea respectului celor din jurul nostru.

-*Păstrarea calmului.* În situații tensionate, conștientizarea impulsurilor de a reacționa la respectiva situație poate duce la inducerea unei stări de calm în care reacțiile sunt raționalizate și astfel procesul de luare a unei decizii poate fi îmbunătățit.

3. Motivația

Liderii care se auto motivează lucrează continuu pentru a-și atinge scopurile și au standarde foarte înalte pentru calitatea muncii lor. Câteva metode de a îmbunătăți motivarea sunt:

-Reevaluarea motivului pentru care alegem o anumită ocupație deoarece tindem să uităm de-a lungul anilor motivația pentru care am ales acea ocupație și ce ne place la ea. Acel motiv poate reprezenta sursa reinventării motivației și propunerea unor noi scopuri de atins;

-Optimismul reprezintă una dintre caracteristicile unui lider motivat, optimismul este cel care poate da energie un grup, care dă consistență viziunii unui lider. Concentrarea pe aspectele pozitive ale unei probleme chiar dacă aceasta nu este una ușoară, în timp duce la dezvoltarea unei mentalități pozitive.

4. Empatia

Pentru lideri, empatia reprezintă o caracteristică cheie pentru a organiza o echipă sau o organizație de succes. Empatia trebuie înțeleasă însă foarte bine pentru că, în domeniul militar, poate reprezenta un subiect sensibil. Un luptător nu poate fi empatic cu inamicul său de aceea, empatia în sensul lucrării de față, face

referire mai degrabă la aspectul de camaraderie. Empatia nu înseamnă un nivel ridicat de sensibilitate și emotivitate, deoarece în mediul militar prin natura sa, aceste valori pot reprezenta, în ochii subordonaților, non valori. Un comandant poate fi ferm și trebuie să inspire putere chiar dacă are un nivel ridicat de empatie față de problemele colegilor sau subordonaților săi. Diferența dintre o slăbiciune și o virtute o face în aceste cazuri, autocontrolul. Liderii care au dezvoltat atributul empatiei, au abilitatea de a se pune în locul celorlalți. Ei ajută la dezvoltarea membrilor echipei sale, provoacă pe cei care au un comportament incorrect, oferă un feedback pozitiv și îi ascultă activ pe cei care au nevoie de asta.

Pentru a obține respectul și loialitatea echipei, un lider trebuie să arate că îi pasă nu numai de îndeplinirea misiunii ci și de oamenii care contribuie la îndeplinirea acelei misiuni. Din acest motiv un lider care a fost, la un moment dat, în locul celor din echipa sa, poate face apel la experiențele sale, iar astfel modul în care înțelege el situația oferindu-le membrilor echipei sale siguranța că lucrează și depun eforturi în cadrul unei viziuni. Câteva metode de îmbunătățire a empatiei sunt:

- Susținerea propriului punct de vedere este simplă, dar înțelegerea perspectivei unei alte persoane reprezintă o provocare;

- Acordarea de atenție asupra limbajului trupului. Modul în care comunicăm prin limbajul trupului vorbește despre ce și cum simțim într-o anumită situație. Studiarea limbajului trupului reprezintă o bună modalitate de a răspunde adecvat unor situații;

- Acordarea de răspunsuri la reacții afective. În unele situații, când un lider trasează anumite sarcini sau dă un ordin, subordonatul poate transmite dezamăgirea sau dezacordul verbal sau non verbal. Un lider va trebui să răspundă la aceste semnale și să își motiveze subalternul trecând de obligația care îi revine subordonatului de îndeplinire a ordinului. Prin inițierea unei conversații, un lider poate afla aspecte despre care nu avea cunoștință privind situația sau starea subordonatului.

5. *Abilitățile sociale*

Liderii care dețin abilități sociale reușesc să transmit și să comunice foarte bine viziunea pe care o au. Abilități sociale sunt utile în managementul schimbării și în rezolvarea, cu diplomatie, a problemelor ce pot apărea în exercitarea atribuțiilor. Aceștia oferă în cele mai multe situații exemplul personal. Câteva metode de îmbunătățire a abilităților sociale sunt:

- Învățarea unor metode de rezolvare a conflictelor;
- Îmbunătățirea abilităților de comunicare;
- Învățarea unor metode de a evidenția meritele subordonaților.

Dezvoltarea acestor cinci elemente reprezintă o provocare pe care un comandant, care dorește să reprezinte și un lider, trebuie să o accepte odată cu poziția sa, scopul final fiind o înțelegere mai bună a propriei echipe cât și a propriilor acțiuni. Primul pas pe care un lider trebuie să îl facă este înțelegerea propriilor porniri, impulsuri, emoții, defecte și calități ca apoi să lucreze la îmbunătățirea lor.

O altă direcție importantă în studiul inteligenței emoționale, a fost dată de psihologul israelian Reuven Bar – On. Acesta a dezvoltat un model psihometric și conceptual al inteligenței emoționale, examinând abilitatea acestui model de a anticipa aspecte variate ale performanței și comportamentului uman. Componentele acestui model⁶⁵ sunt următoarele:

Aspectul intra-personal:

- conștientizarea propriilor emoții presupune să trăiești experiența prezentă și nu ceea ce ai simțit în trecut;
- optimism, asertivitate;
- respect, considerație pentru propria persoană;
- auto-realizare;
- independența.

⁶⁵ Mihaela Roco, *Creativitate și inteligență emoțională*, Ed. Polirom, București, 2001, p.140 – 141

Aspectul interpersonal:

- empatia;
- relații interpersonale;
- responsabilitate socială.

Adaptabilitate:

- rezolvarea problemelor;
- testarea realității;
- flexibilitate.

Controlul stresului:

- toleranța la stres;
- controlul impulsurilor.

Dispoziția generală:

- fericire;
- optimism.

Creșterea nivelului inteligenței emoționale și a „culturii emoționale” presupune parcurgerea mai multor etape⁶⁶, astfel că în primă fază este necesară identificarea propriilor emoții, apoi urmează faza de asumare a responsabilității iar în ultima fază se parcurg etapele de învățare a compasiunii și a empatiei, precum și încercarea de a le pune în practică în viața socială.

Unul dintre studiile, pe care s-a bazat Daniel Goleman în formarea teoriei sale despre inteligența emoțională, a avut la bază cercetările realizate de către profesorii Peter Salovey și John Mayer în anul 1990. Cei doi profesori au identificat mai multe niveluri ale formării inteligenței emoționale pornind din copilărie și până la maturitate, după cum urmează:

“1. Percepția, evaluarea și exprimarea emoțiilor se referă la acuratețea cu care un individ poate identifica emoțiile sale cât și pe ale celorlalți, astfel:

- capacitatea de a identifica emoțiile în propriile gânduri, dar și la alții;

66 Mihaela Roco, *Creativitate și inteligență emoțională*, Ed. Polirom, București, 2001, p.143

- capacitatea de a exprima emoțiile cât mai precis și de a exprima nevoile legate de sentimente;

- capacitatea de a diferenția sentimentele precise de cele imprecise, sentimentele sincere de cele nesincere.

2. Facilitarea emoțională a gândirii, în sensul că, emoțiile influențează pozitiv gândirea:

- emoțiile dau prioritate atenției asupra informației importante;

- emoțiile influențează memoria, ce anume memorăm și ce anume uităm;

- oscilațiile emoțiilor determină starea individului de la optimism la pesimism;

- emoțiile determină flexibilitate în soluționarea anumitor probleme.

3. Înțelegerea și analizarea emoțiilor. Utilizarea cunoștințelor emoționale:

- recunoașterea asemănărilor și a diferențelor dintre stările emoționale (între a plăcea și a iubi):

- cunoașterea semnificației stărilor emoționale în funcție de situațiile și relațiile complexe în care se produc (legătura dintre tristețe și pierdere);

- recunoașterea emoțiilor complexe, contradictorii în funcție de situațiile în care apar (dragoste și ură față de aceeași persoană);

- capacitatea de a recunoaște tranzitul de la o emoție la alta (de la furie la rușine).

4. Reglarea emoțiilor pentru a promova creșterea emoțională și intelectuală:

- capacitatea de a fi deschis, de a accepta atât sentimentele plăcute cât și pe cele neplăcute;

- abilitatea de a se elibera de o emoție, după voință, la momentul oportun;

- capacitatea de a manipula atât emoțiile proprii, cât și pe cele ale celorlalți, prin moderarea emoțiilor negative și evidențierea celor plăcute (explicată prin fenomenul de disonanță cognitivă menționat mai sus).”⁶⁷

⁶⁷ Salovey P., *Emotional development and emotional intelligence*, Basic Books, New York, 1997, p.141

În următorul subcapitol voi prezenta rezultatele unui studiu pe care l-am întreprins pe un grup de studenți militari aflați în ultimul an de studii în cadrul Academiei Forțelor Aeriene. În funcție de rezultatele obținute vom putea identifica stadiul în care se află aceștia din punctul de vedere al dezvoltării inteligenței emoționale. În mod ideal, un grup de studenți militari care sunt pe cale să devină comandanți militari au un nivel ridicat al QE, dezvoltat prin procesul de asumare a responsabilităților, învățare a empatiei, compasiunii și a altor emoții complexe rezultate din experiențele practice avute pe parcursul celor trei ani de studiu.

2.2.4. Gândirea critică

„Education is not the learning of facts, but the training of the mind to think”

Albert Einstein

Sistemul clasic de învățământ, ne învață de multe ori *CE* să gândim și nu *CUM* să gândim. În momentul de față, în sistemul de învățământ din Academia Forțelor Aeriene nu există un curs dedicat dezvoltării Gândirii Critice, chiar dacă există componente în diferite curriculum-uri ale unor materii socio-umane.

Acțiunea este predefinită de gândire, de procesele de decizie pe care le realizăm, de rezolvarea de probleme, care sunt produsul unor gânduri specifice. Așadar, pentru a controla calitatea acțiunilor noastre și pentru a le îmbunătăți, una dintre soluții este să ne îndreptăm către cauză sau factorul declanșator. Pentru a ajunge la o evaluare cât mai bună a realității din jurul nostru și pentru depărtarea de opinii, procesul de gândire trebuie să evalueze simultan conținutul, logica, motivul a ceea ce ne înconjoară, concomitent cu înțelegerea propriilor noastre limitări și posibile distorsiuni ale realității. Informațiile din jurul nostru se schimbă și se dezvoltă continuu, ceea ce face aceste abilități din ce în ce mai importante. Gândirea Critică reprezintă o abordare, care ne învață care sunt abilitățile necesare pentru a selecta informațiile importante și pentru a delimita informațiile obiective de cele subiective. Procesele de gândire greșite duc într-un final la acțiuni greșite.

Un lider va înțelege foarte bine care îi sunt limitele și care este capacitatea procesului său de gândire, motiv pentru care va ști când să solicite informații și consiliere de la persoanele potrivite.

Studiile asupra Gândirii Critice se află într-o continuă dezvoltare, se încearcă încă să se răspundă științific la întrebări de genul: *Care sunt procesele de gândire specifice implicate în rezolvarea de probleme și care este argumentarea completă a deciziilor? În ce măsură se poate dezvolta Gândirea Critică prin programe specifice de dezvoltare? În ce măsură ne supune subiectivismului suma experiențelor noastre?*

Gândirea Critică descrie procesul mental, strategia și modalitatea prin care oamenii rezolvă probleme, iau decizii și învață concepte noi. Gândirea Critică conține două aspecte care constituie nucleul acestor abilități și strategii, acestea fiind: abilitățile cognitive și comportamentul afectiv. Pentru conceperea unor programe de dezvoltare, pentru instructori provocarea cea mai mare este transpunerea acestor două aspecte în standarde măsurabile.

Sistemul militar de învățământ beneficiază de un proces de selecție a candidaților care formează o bază a resurselor umane mult mai omogenă decât în mediul civil, însă predispozițiile pentru a îndeplini un rol de lider, nu au efectul dorit dacă, pe timpul studiilor, nu sunt urmate programe de învățământ clare și coerente de dezvoltare a acestor abilități specifice. Despre Gândirea Critică se vorbește în aceeași măsură în care se vorbește și despre metacogniție și calitate, fără o conceptualizare clară și specifică a aplicabilității prin programe de dezvoltare.

Unul dintre cei mai recunoscuți cercetători ai acestui concept, cu rezultate recunoscute la nivel mondial, Richard Paul definește Gândirea Critică astfel: “o modalitate unică de gândire intenționată în care gânditorul impune criterii și standarde intelectuale într-un mod sistemic și obișnuit asupra gândirii, preluând

controlul asupra construcției gândirii, ghidând construcția gândirii în concordanță cu standarde și obținând eficiența.”⁶⁸

Asociația Filozofică Americană (American Philosophical Association) a prezentat, ca și concluzie, o definiție bazată pe consensul a 46 de experți în educație: „înțelegem prin Gândire Critică judecata intenționată, autoregulatorie din care rezultă interpretarea, analiza, evaluarea, inferența precum și explicarea realității în mod conceptual, metodologic, pe bază de criterii sau considerații contextuale pe care se bazează judecat. Deși nu este sinonim cu o gândire bună, Gândirea Critică este un fenomen uman universal și rectificativ”⁶⁹

Analizând aceste două definiții ale acestui concept, ne putem pune întrebarea dacă există un set de abilități comune unui gânditor critic eficient? Un set de abilități care să constituie un curriculum pentru un eventual program de dezvoltare a Gândirii Critice a unui lider. Pentru instructori, transformarea acelor abilități în obiective și criterii comportamentale reprezintă o provocare majoră. Avem la dispoziție însă cel puțin două studii care stau la baza unor programe de dezvoltare a Gândirii Critice ce fac parte din programele școlare și universitare, astfel Robert J. Sternberg care a ajuns la concluzia, generalizând, că există un nucleu de abilități ce definesc natura conceptului și E. Jean Gubbins care propune o listă de abilități comune.

Sistemele de învățământ trebuie să își transforme continuu obiectivele și metodele, o transformare adaptată la cerințele actuale și cu perspectiva viitorului.

„Un lider eficace al erei digitale trebuie să știe cum să facă față complexității cognitive. Aceasta nu este o aptitudine care se dobândește simplu, în condiții obișnuite, ci ori o ai în momentul în care devii adult, ori nu o mai ai niciodată. Legată atât de capacitatea de a gândi în perspectivă cât și de cea de a elimina zgomotele din sistem, această aptitudine se mai numește și viziune din elicopter – aptitudinea de a vedea și pădurea nu numai copacii. Cel care posedă această

68 Richard W. Paul, *Miniature Guide to Critical Thinking: Concepts and Tools*, Thinker's guide library, 2010, p.24

69 Richard W. Paul, *Critical Thinking: What Every Person Needs To Survive In A Rapidly Changing World*, Santa Rosa, CA (1993), p3

aptitudine este în stare să prindă imediat esența unei idei complexe și să o simplifice în beneficiul celor din jur”⁷⁰. Autorul acestei perspective asupra eficacității unui lider, Manfred Kets de Vries, propune un exercițiu simplu și la îndemâna oricui pentru a verifica dacă avem această aptitudine, prin alegerea unui concept complex și încercarea explicării sale unui copil. Dacă întradevăr această aptitudine se dobândește până la vârstă de adult, importanța formării acestei aptitudini în școli, prin programe eficiente, este cu atât mai mare.

Dezvoltarea acestor aptitudini trebuie așezată într-un cadru de sine stătător, cu un curriculum adaptat obiectivelor instituției, care să integreze conceptele transmise la materii diferite. Un program de dezvoltare a Gândirii Critice ar putea să înceapă cu un curs special destinat transmiterii instrumentelor și metodelor în cadrul unei materii cum ar fi „Leadership” iar aplicarea sa să fie făcută pe timpul activităților practice și a scenariilor simulate.

Programele de dezvoltare a Gândirii Critice la nivel internațional au în general ca și nucleu, modelul propus de psihologul educațional Benjamin Bloom. Taxonomia obiectivelor educaționale din domeniul cognitiv a fost creată în anul 1956 cu scopul de a promova forme superioare de gândire precum analiza și evaluarea conceptelor, proceselor, procedurilor și principiilor ca prioritate față de memorarea de cunoștințe din cadrul procesului educațional.

Tabelul 2.2.4.1.

Taxonomia obiectivelor educaționale din domeniul cognitiv a lui Bloom

Evaluare (cel mai înalt nivel)	Formularea judecăților de valoare asupra unui material cu un scop specific.
Sinteză	Formarea de structuri și tipare noi prin corelarea mai multor părți ale materialului
Analiză	Descompunerea unui material astfel încât structura organizatorică să fie înțeleasă, incluzând identificarea părților, relevarea relațiilor dintre acestea și recunoașterea principiilor organizaționale implicate.
Aplicare	Utilizarea cunoștințelor pentru a rezolva situații noi

⁷⁰ Manfred Kets de Vries, *Leadership: Artă și măiestria de a conduce*, Editura Codecs, București, 2003, p16.

	implicând utilizarea de reguli, metode, concepte, principii, legi și teorii.
Comprehensiune	Observarea relațiilor, conceptelor și abstractizarea mai mult decât simpla memorare a materialului. Implică traducere, interpretare și estimarea unor posibile viitoare transformări.
Cunoaștere (cel mai scăzut nivel)	Amintirea materialelor studiate anterior, pe cât posibil sub aceeași formă în care a fost asimilat

Adesea în învățământul tradițional, se realizează accederea doar până la al treilea nivel al taxonomiei obiectivelor educaționale iar evaluarea, de multe ori, constă doar în reproducerea unor informații memorate de către elev/ student. Un program de dezvoltare a Gândirii Critice pune accentul în special pe cele mai înalte nivele, provocând analiza și sinteza.

Un alt eventual program de dezvoltare a Gândirii Critice în formarea liderilor ar putea avea ca bază „Matricea abilităților de gândire” formulată de către E.Jean Gubbins, aceasta este prezentată în Tabelul 2.2.4.2. Plecând de la premisa că există un nucleu de abilități valabile pentru orice domeniu de aplicare a Gândirii Critice, în sistemul militar ne interesează în mod special procesele de luare a deciziilor.

Tabelul 2.2.4.2.

Matricea abilităților de gândire a lui E.J.Gubbins

Rezolvarea problemelor	Luarea deciziilor
1. Identificarea problemei generale 2. Clarificarea 3. Formularea ipotezei 4. Formularea întrebărilor adecvate 5. Generarea de idei similare 6. Formularea de soluții alternative 7. Alegerea celei mai bune soluții 8. Acceptarea de monitorizare a soluției 9. Tragerea concluziilor	1. Precizarea scopului dorit/starea 2. Identificarea obstacolelor 3. Identificarea de alternative 4. Examinarea de alternative 5. Ierarhizarea alternativelor 6. Alegerea celei mai bune alternative 7. Evaluarea acțiunilor
Inferențe	
Inductive	Deductive

NECLASIFICAT

1. Determinarea cauză - efect 2. Analizarea problemelor cu răspuns deschis 3. Raționamentul prin analogie 4. Crearea de ipoteze 5. Determinarea informațiilor relevante 6. Recunoașterea relațiilor 7. Înțelegerea problemelor de substrat	1. Utilizarea logicii 2. Observarea afirmațiilor contradictorii 3. Analiza silogismelor 4. Rezolvarea problemelor de spațiu
Abilitățile de gândire divergente	Abilitățile de gândire evaluativă
1. Listarea atributelor obiectelor/ situațiilor 2. Generarea de idei multiple (fluență) 3. Generarea de idei diferite (flexibilitate) 4. Generarea ideilor unice (originalitatea) 5. Generarea de idei detaliate (elaborarea) 6. Sintetizarea informațiilor	1. Distincția între fapte și opinii 2. Verificarea credibilității sursei 3. Studiarea și analiza rapoartelor 4. Identificarea problemelor de bază 5. Recunoașterea supozițiilor 6. Observarea opiniilor subiective, stereotipurilor, clișeele. 7. Recunoașterea limbajului încărcat 8. Evaluarea ipotezei 9. Clasificarea datelor 10. Anticiparea consecințelor 11. Demonstrarea sintezei secvențială a informațiilor 12. Planificarea strategiilor alternative 13. Recunoașterea neconcordanțelor în informații 14. Identificarea motivele declarate și nedeclarate 15. Compararea asemănărilor și deosebirilor 16. Evaluarea argumentelor
Filozofia și argumente	
1. Utilizarea dialogului/dialecticii	

Importanța Gândirii Critice este dată în primul rând de complexitatea și natura schimbătoare a mediilor umane, a modului în care noile tipuri de armament schimbă configurația câmpului de luptă. Procesul decizional al unui comandant este mult mai complicat decât în trecut având în vedere variabilele care trebuie luate în calcul, viitorul sistemului militar se formează și există în orice moment pe băncile școlilor, instituțiilor de învățământ.

Liderul poate îndeplini mai multe funcții în dinamica unui grup, descrierea perfectă a tuturor funcțiilor pe care le poate îndeplini un lider este extrem de variată, date fiind implicările variabilelor ce țin de situație sau natură umană.

Primul pas în a deveni un gânditor critic eficient îl reprezintă dezvoltarea unei atitudini corespunzătoare. O astfel de atitudine cuprinde următoarele caracteristici: *o minte deschisă, scepticism sănătos, umilitate intelectuală, gândire liberă și motivație puternică.*

Primele două caracteristici ar putea să apară în contradicție, însă nu sunt. Un gânditor critic trebuie să își dorească să analizeze puncte de vedere diferite față de ale sale, dar în același timp să recunoască situațiile în care o astfel de analiză nu își are rostul. Având în același timp o minte deschisă și scepticism înseamnă căutarea de fapte, a surselor informațiilor și argumentarea problemelor pe care vrem să le judecăm. Analiza problemelor din cât mai multe puncte de vedere, căutarea de argumente pro și contra, acceptarea unor argumente ce contravin opiniilor noastre și menținerea scopului de a căuta adevărul, susțin o gândire critică efectivă și justifică intenția de a obține rezultatul dorit. Prea mult scepticism însă, va duce la contestarea oricărui principiu, astfel neavând la ce să mai aderăm, iar pe de altă parte prea puțin scepticism duce la naivitate și credulitate.

Umilitatea intelectuală se referă la acceptarea de argumente noi, să fim pregătiți să analizăm dovezi noi care ne apar sau ni se prezintă chiar dacă acest curs duce la demontarea propriilor credințe. Reducerea unor probleme sau a unor concepte complexe la simple rezultate gen „ori e albă ori e neagră” sau corect – greșit nu reprezintă Gândire Critică, deoarece aceasta implică înțelegerea importanței nuanțelor de „gri” în anumite situații. Umilința intelectuală presupune ca atunci când nu știm ceva să avem puterea de a spune „nu știu”, răspuns care câteodată poate reprezenta cel mai înțelept răspuns pe care îl putem da.

Un gânditor critic trebuie să aibă o gândire liberă. Pentru a gândi liber, cineva trebuie să se desprindă din corzile presiunii sociale și a dorinței de a se

conforma. Acest lucru poate fi deosebit de greu sau chiar imposibil de realizat pentru unele persoane. Trebuie supus analizei personale dacă dorința de a ne potrivi sistemului imediat înconjurător ne motivează cu adevărat credințele sau principiile iar dacă nu, să găsim puterea de a abandona, măcar temporar, această poziție până când realizăm o evaluare a mediului înconjurător mai obiectivă și cuprinzătoare.

Un gânditor critic trebuie să dețină o curiozitate naturală și o motivație puternică de a pune sub semnul întrebării ceea ce îl înconjoară, toate acestea cu scopul de a împinge limitele cunoașterii sale. Această motivație puternică este necesară punerii sub analiză din mai multe puncte de vedere a unei situații sau probleme. Singura metodă de a completa anumite lacune avute în înțelegerea sau cunoașterea unui subiect este acordarea de timp suficient înainte de a lua o decizie. Acest lucru presupune ca un gânditor critic să adreseze cât mai multe întrebări, ceea ce poate deveni deranjant pentru cei care trebuie să răspundă. Un gânditor critic nu poate fi leneș.

Pentru a asigura calitatea unui proces de gândire critică trebuie aplicate câteva standarde, standarde intelectuale universale. Acestea, pentru a fi învățate, trebuie să fie predate, astfel că obiectivul îl reprezintă asimilarea de către studenți a acestor standarde, formând o parte din vocea lor interioară care îi ghidează să gândească mai bine. În continuare voi enunța aceste standarde, însoțite de întrebări care pot fi folosite la aplicarea lor.

Claritatea reprezintă un standard care deschide alte orizonturi, un standard inițiator. „*Poți să dezvolti acest punct de vedere?*”, „*Poți să dezvolti acest argument din alt punct de vedere?*”, „*Poți să îmi dai un exemplu?*” Dacă un argument este neclar, nu îl putem clasifica ca fiind valid sau corect. Nu putem spune nimic despre un argument neclar deoarece nu cunoaștem exact la ce se referă. De exemplu, întrebarea: „*Ce putem face referitor la instrucția în Academia Forțelor Aeriene?*” este neclară. Pentru a răspunde adecvat la această întrebare,

avem nevoie să înțelegem mai clar care sunt problemele pe care le vede cel care adresează întrebarea. O întrebare mai clară, în acest caz, ar fi: *„Ce pot face instructorii ca să asigure însușirea, de către studenți a unor abilități, care să îi ajute în îndeplinirea atribuțiilor funcționale, cu succes și să îi ajute în procesele decizionale pe care le fac zi de zi”*.

Acuratețea. *„Chiar este adevărat?”, „Cum putem verifica acest lucru?”, „Cum putem afla dacă acest lucru este adevărat?”*. Un argument poate fi clar dar să nu dețină acuratețe, cum ar fi în exemplul „majoritatea avioanelor au două motoare”.

Precizia. *„Poți să îmi dai mai multe detalii?”, „Poți să fii mai specific?”*. Un argument poate să dețină claritate și acuratețe dar să nu fie precis, de exemplu „Studentul Popescu este supraponderal” (Nu știm dacă Studentul Popescu are un kilogram sau 20 în plus).

Importanța. *„Care este legătura răspunsului raportat la întrebare?”, „Ce implică afirmația ta?”*. Un argument poate deține claritate, acuratețe și precizie dar să nu aibă nicio importanță în context. De exemplu, studenții adesea consideră că efortul pe care îl depun la un curs trebuie să fie luat în considerare la mărirea notei la evaluare. Efortul depus nu măsoară calitatea învățării noțiunilor necesare și când este așa, efortul nu are importanță și este irelevant în aprecierea notei la examen.

Profunzimea. *„Cum răspunde argumentul tău complexității întrebării?”, „Cum iei în considerare toate aspectele acestei întrebări?”, „Ai luat în considerare cei mai semnificativi factori?”*. Un argument poate avea claritate, acuratețe, precizie și importanță însă poate fi superficial (lipsa de profunzime). De exemplu, afirmația „Spune NU drogurilor” adresată adesea adolescenților sau tinerilor pentru a descuraja consumul de droguri, este clară, are acuratețe, este precisă și importantă. Cu toate acestea, acestei afirmații îi lipsește profunzimea deoarece tratează o problemă extrem de complexă, într-un mod superficial.

Logica. *„Care este sensul răspunsului tău?”, „Are legătură cu ceea ce tocmai ai afirmat?”, „Care este legătura cu argumentul anterior?”.* Atunci când gândim, avem simultan o varietate de gânduri într-o ordine oarecare. Atunci când combinația ideilor pe care le avem au o conexiune mutuală, dau sens afirmațiilor noastre și gândirea are logică. Când combinația de idei nu are o conexiune, ideile sunt contradictorii într-un fel sau nu au sens, combinația respectivă de idei devine illogică.

Obiectivitatea. *„Luăm în considerare toate punctele de vedere cu bună credință?”, „Distorsionăm anumite informații pentru a menține o perspectivă personală?”, „Suntem mai concentrați pe propriul interes sau pe binele comun?”.* În mod natural, vedem lucrurile din perspectiva proprie, ceea ce are tendința de a ne privilegia poziția. Obiectivitatea presupune tratarea tuturor punctelor de vedere relevante la fel, fără a implica interesele sau sentimentele personale. Deoarece avem tendința să fim subiectivi în favoarea propriului interes, este important să menținem standardul obiectivității tot timpul în minte. Acest lucru este important, în special atunci când situația ne cere să vedem lucruri pe care nu vrem să le vedem sau să renunțăm la ceva ce nu dorim.

Obstacolele Gândirii Critice. În fiecare zi suntem puși în situații ce ne îngreunează abilitatea de a gândi cu claritate, precizie și obiectivitate, acestea reprezintă obstacole în calea Gândirii Critice. Unele din aceste obstacole rezultă din limitări umane naturale și neintenționate, iar unele sunt calculate clar și în mod manipulativ. Unele sunt evidente, pe când majoritatea sunt subtile sau insidioase. Armat cu o atitudine potrivită, un gânditor critic poate recunoaște și evita (sau reduce) aceste obstacole care ne caracterizează viața de zi cu zi. Aceste obstacole se pot împărți în patru categorii, astfel: „limitările umane de bază, utilizarea limbajului, logică sau percepție eronată și capcane psihologice sau sociologice.”⁷¹

Limitările umane de bază:

⁷¹ Greg R. Haskins, *A practical guide to Critical Thinking*, Kindle Edition, 2006, p.11

1.*Obstacole fizice și emoționale*: stresul, oboseala, drogurile pot afecta sever abilitatea de a gândi clar și critic;

2.*Judecățile subiective și selective*: procesul prin care cineva are tendința de a observa și a căuta doar ceea ce îi confirmă propriile opinii și să ignore sau să treacă peste dovezi care sunt contradictorii;

3.*Dovezile de referință*: bazarea pe referințe ce rezultă din opiniile altora argumentate pentru a-și justifica propriile argumente chiar dacă opiniile sunt prin definiție subiective, personale, imprecise și câteodată frauduloase;

4.*Amintirile false*: amintirile sunt adesea fabricate pentru a umple spații din procesul de rememorare sau unele fapte, acestea de-a lungul timpului pot fi inconștient alterate.

Utilizarea limbajului:

1.*Limbajul bombastic*: utilizarea unui limbaj tehnic pentru a face o idee simplă să pară complexă, banalul să pară profund, nesemnificativul să pară important, toate cu scopul intenționat de a impresiona;

2.*Expresii – garanții*: utilizarea unor expresii pentru a evita întrebările legate de validitatea unui argument;

3.*Ambiguitatea*: un cuvânt sau o expresie care pot fi înțelese în mai multe sensuri;

4.*Implicații false*: limbaj care este clar și precis însă care conduce către concluzii false pentru că sugerează ceva fals;

5.*Conținut emotiv*: Utilizarea intenționată de cuvinte care trezesc sentimente legate de un subiect pentru a influența pozitiv sau negativ, cu scopul de a câștiga influență sau putere.

Logică sau percepție eronată:

1.*Erori pragmatice*: argumentarea unui lucru ca adevărat funcționează, chiar dacă relația de cauzalitate între cauză și efect nu este demonstrată;

2.*Comparații irelevante*: utilizarea unei comparații lipsite de importanță și relevanță;

3.*Argumentarea prin negație*: o eroare logică care presupune că ceva este adevărat pentru că nu a fost demonstrat că nu este;

4.*Analogii false*: utilizarea unor analogii fără logică pentru a susține validitatea unei ipoteze în particular.

Capcane psihologice sau sociologice:

1.*Distragerea atenției*: dacă cineva este acuzat de ceva, distrage atenția către o altă problemă care este irelevantă pentru situația în cauză;

2.*Influențarea mediului*: crearea unui mediu plin de prejudecăți pentru opoziție astfel încât oponentul să nu poată fi perceput corect;

3.*Eroarea personală*: Criticarea persoanei care argumentează și nu a argumentul în sine;

4.*Eroarea unei dileme false*: restricționarea intenționată a numărului de alternative astfel încât să nu se ia în considerare anumite alternative relevante;

5.*Apelul la sentimente*: utilizarea unor apeluri la sentimente în anumite situații pentru a accepta un argument datorită influenței pe care o au sentimentele asupra oamenilor, de multe ori mai puternice decât rațiunea.

2.3.Studiu: Cercetare psihologică a unei promoții de studenți militari din Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov

2.3.1.Scopul și metodologia de cercetare

Așa cum am arătat în subcapitolul 2.2.3., Inteligența Emoțională reprezintă unul din atributele cheie ale unui lider. Această premiză se bazează pe cercetările realizate de Prof.univ. Mihaela Roco, autoarea unora dintre cele mai complexe studii asupra inteligenței emoționale din România. „Studiile experimentale privind personalitatea unui bun conducător, din diferite domenii (ingineri, medici, redactori, agenți comerciali și publicitari) și de la niveluri diferite (șefi de echipă,

șefi de secție, directori de instituție), au demonstrat că abilitățile lor emoționale au valori înalte (QE situându-se între 75 și 90 de centile).”⁷²

Un „bun conducător” îl putem asocia cu un lider aflat într-o poziție formală de manifestare a autorității asupra altor persoane. Absolventul Academiei Forțelor Aeriene, conform „Modelului absolventului”(Anexele 3 – 6), trebuie:

a) Să facă (să fie în măsură):

-instruirea și educarea subordonaților conform standardelor, în concordanță cu obiectivele organizaționale și cu parametrii de stare ai subordonaților;

-să accepte responsabilități pentru sine și subordonați, să execute corect ordinele primite și să pretindă același lucru din partea subordonaților, să prevină riscurile în procesul de instruire, să comunice eficient și eficace în organizația militară, să demonstreze competență și încredere în sine, inițiativă și auto-motivație;

-să conducă grupuri mici de militari în vederea îndeplinirii atribuțiilor și misiunilor încredințate.

b) Să fie:

-instructor responsabil, dominat de o motivație pozitivă, echilibrat psihic, factor veritabil de putere și autoritate, coerent și disciplinat în gândire și comportament;

c) Să știe (să aibă):

-normele juridice și morale care reglementează procesul de instrucție și educație, mecanismul instrucției și educației individului și grupurilor mici, cerințele unei comunicări eficiente și eficace, reacțiile comportamentale ale individului și grupurilor mici în situații de stres.

Am selectat doar o parte din cerințele pe care le are sistemul militar de la un absolvent, implicațiile inteligenței emoționale fiind deosebit de importante în majoritatea îndepliniri atribuțiunilor funcționale, care îi vor reveni tânărului ofițer.

⁷² Mihaela Roco, *Creativitate și inteligență emoțională*, Ed. Polirom, București, 2001, p.158

Această afirmație o fac pe baza experienței acumulate în calitate de ofițer, absolvent al Academiei Forțelor Aeriene, la comanda unor subunități de la nivel pluton la nivel batalion și a statutului de militar cu o experiență de 18 ani.

Grupul selectat pentru aplicarea studiului, a fost constituit din studenți militari ai Academiei Forțelor Aeriene, cu vârste cuprinse între 20 și 23 de ani.

Pentru măsurarea nivelului QE am folosit testul dezvoltat de către Daniel Goleman și adaptat în limba română de către Prof.univ. Mihaela Roco. Astfel cercetarea variabilei QE este o cercetare cantitativă pentru a obține date statistice, precise, metoda fiind una transversală prin aplicare unui test format dintr-o grilă de întrebări, organizat sub forma unui chestionar ca tehnică de investigare.

Chestionarul de măsurare a QE a fost aplicat în ultimul an de studii, în semestrul al 6-lea, în luna martie a anului 2017. Studenții au susținut examenul de licență și au absolvit Academia Forțelor Aeriene în iulie 2017. Consider că această diferență de patru luni până la absolvire nu a afectat în mod special nivelul QE raportat la perioada anilor de studiu dar și la fazele de dezvoltare a inteligenței emoționale.

Chestionarul a fost aplicat simultan tuturor studenților, în condiții adecvate studierii cu atenție a întrebărilor și notării răspunsurilor alese. Chestionarul a fost administrat față în față, prin metoda tradițională pe suport fizic. Înaintea distribuirii testului, le-am descris studenților importanța măsurării QE atât pentru cunoașterea lor de sine, precum și pentru studiul de față.

Al doilea chestionar aplicat a avut ca scop identificarea studenților care și-au făcut remarcate abilitățile de lider pe timpul celor trei ani de studiu. Fiind o cercetare ce presupune obținerea de date care fac referire la opinii personale axate pe ceea ce gândesc studenții din grupul de studiu, am ales să realizez o cercetare calitativă bazată pe un chestionar cu întrebări deschise pentru a surprinde în profunzime percepția acestora.

Grupul de studenți care au făcut obiectul acestui studiu, au fost membrii aceleiași promoții. Promoția de studenți 2014 – 2017, a fost organizată pe plutoane în cadrul aceleiași companii pe toată perioada anilor de studiu. Studenții militari ai Academiei Forțelor Aeriene sunt încazarmați pe parcursul anilor de studiu, ei primind învoiri și permisii la sfârșit de săptămână doar în anumite condiții. Timpul petrecut împreună atât la activitățile de învățământ cât și în timpul liber a dus la o foarte bună cunoaștere între aceștia. Având în vedere acest lucru, chestionarul aplicat a avut ca scop utilizarea acestor cunoștințe pe care studenții le-au dobândit în cei trei ani petrecuți împreună. Pentru a aduce un plus de validitate, rezultatelor obținute, am ales să aplic acest chestionar în perioada de rotație la comandă a studenților gradați, studenții chestionați având oportunitatea de a ocupa o astfel de funcție. Studenții gradați, reprezintă studenții cu funcții de conducere a celorlalți studenți militari din cadrul academiei. Selectarea și propunerea pentru avansare a studenților gradați mi-a aparținut, așadar înainte de aplicarea chestionarului am precizat că identificarea din partea lor, a studenților care și-au demonstrat abilitățile de lider, reprezintă un criteriu ce face parte din procesul de selecție a viitorilor studenți cu funcții de conducere. La momentul aplicării chestionarului au fost disponibile 14 funcții de comandă de la nivel pluton la nivel batalion.

Grupul de studiu a fost constituit din toți cei 58 de studenți militari ai promoției 2014 – 2017. Nu a fost necesară crearea unui eșantion, cercetarea fiind de tip exhaustiv la nivelul unei promoții de studenți.

Testul dezvoltat de Daniel Goleman este format din 10 itemi care prezintă diferite scenarii critice, situații pe care cineva le poate experimenta (Anexa 1). Completarea testului are ca scop punerea subiecților în diferite situații prin intermediul empatiei sau amintirea unei experiențe asemănătoare din trecut, răspunsul reprezentând reacția cea mai probabilă.

Descrierea itemilor:*Item 1*

Persoana este într-o situație critică care îi amenință viața. Trei dintre variantele de răspuns se referă la capacitatea de a fi conștienți de emoțiile personale, să cunoască situația din punct de vedere afectiv și să răspundă în mod adecvat, echilibrat la situații critice neobișnuite sau stresante.

Item 2

Un copil este foarte supărat, adulții din jurul său încearcă să îl ajute să depășească această stare emoțională negativă. Părinții, educatorii sau adulții care, în general, au un nivel ridicat de inteligență emoțională utilizează situațiile existente pentru a lucra la emoțiile copiilor, conducându-i astfel să înțeleagă în cazul în care starea emoțională negativă (durere) vine de la ceea ce îi determina să fie răniți, să înțeleagă ceea ce simt, să observe alternative pe care le pot încerca pentru a găsi soluții corespunzătoare.

Item 3

Un subiect adult este într-o situație care trebuie să fie schimbată pentru a obține unele beneficii. Acest item se referă la motivația intrinsecă, capacitatea de a dezvolta un plan pentru a depăși obstacolele, frustrările și capacitatea de a urmări un scop. „Speranța” este o țintă ca dimensiune a inteligenței emoționale.

Item 4

Scenariul prezentat se referă la o persoană care are repetate eșecuri într-o anumită direcție. Doar una dintre variantele de răspuns se referă la gradul de optimism care poate ajuta subiectul pentru a depăși obstacolele, pentru a continua cu perseverență și fără a da vina pe el însuși sau a se demoraliza.

Item 5

Situația prezentată urmărește comportamentul subiectului față de minorități, atitudinea lui față de diversitatea etnică, culturală. Doar una dintre variantele de răspuns indică cel mai bun mod de a crea o atmosferă deschisă față de diversitate.

Accentul este pus pe schimbare prin acțiune și prin adoptarea unui model democratic în a gestiona furia.

Item 6

Această situație se referă la modul în care o persoana furioasă se poate calma. Versiunea corectă de răspuns se află în capacitatea empatică a persoanei, de a gestiona furia.

Item 7

Situație în care subiectul este copleșit de agresivitate, furie. Cel mai bun răspuns în caz de litigiu este de a lua o pauză, interval în care o persoană se poate calma, astfel nu se mai distorsionează percepția asupra situației. După această pauză, persoana poate fi mult mai bine pregătită pentru o discuție utilă, productivă.

Item 8

În timp ce lucrează într-un grup, subiectul trebuie să găsească o soluție la o problemă delicată. Răspunsul dat trebuie să arate că membrii au nevoie să fie o echipă pentru a asigura o relație armonioasă cât și pentru a permite exprimarea ideilor personale într-un mod natural și creativ.

Item 9

Orice adult se poate regăsi în situații relativ stresante datorită, pe de o parte, timidității sau datorită faptului că este în prezența unei situații neobișnuite relativ nouă, care poate accentua o stare de frică. Răspunsul arată nivelul de implicare a subiectului în situații noi.

Item 10

Cineva care acceptă schimbările în activitățile sale este mult mai pregătit să se implice în tipuri noi de activități, învață mai repede să obțină performanțe ridicate.

2.3.2.Obiectivele cercetării

Principalele obiective ale studiului:

-culegerea și analiza de date obținute din testul de Inteligență Emoțională aplicat pe un grup de studenți militari ai Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov. Grupul de studenți a fost constituit din toți studenții unei promoții aflate la sfârșitul studiilor militare. Rezultatele sunt valabile pentru întreaga promoție cu aceeași programă de învățământ;

-culegere și analiza de date obținute din chestionarul de identificare a membrilor grupului care dețin calitățile necesare de a ocupa o funcție de conducere având dezvoltate abilități de lider;

-analiza rezultatelor celor două teste aplicate pe aceiași membri și corelarea lor pentru a identifica relația dintre nivelul QE și calitatea de lider;

-verificarea ipotezei conform căreia nivelul QE a studenților cu abilități dezvoltate de lider este peste media grupului;

-culegerea de date despre percepția studenților asupra abilităților care sunt importante pentru ocuparea unei funcții de conducere în Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov;

-o cunoaștere mai bună a propriilor subordonați precum și propunerea pentru avansarea în grad a studenților cu abilități de a îndeplini funcții de conducere la nivel de pluton, companie și batalion.

2.3.3.Rezultatele cercetării

Primul pas, înainte de verificarea ipotezelor acestei cercetări, a fost evaluarea structurii scalelor. Având în vedere că toate scalele testului QE au fost stabilite și verificate de către autorul acestui test, am lucrat direct asupra datelor obținute prin compararea cu rezultatele obținute la nivel național pentru subiecți aflați pe timpul studiilor universitare cu vârste cuprinse între 20 și 23 de ani.

Pentru analiza datelor și formarea graficelor cu rezultatele datelor identificate, am folosit programul de analiză statistică IBM SPSS Statistics v.19 și Microsoft Office Excell – 2010.

NECLASIFICAT

Pentru valorile absolute, nivelul QE este cuantificat după cum urmează:

- >100 = sub medie;
- 100-150 = mediu;
- >150 = peste medie;
- 200 = exceptional.

Grupul, format din 58 de membrii, a obținut toate răspunsurile valide, frecvența rezultatelor obținute fiind următoarea:

Tabelul 2.3.3.1.
Frecvența rezultatelor totale

VAR00001					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	60,00	3	5,2	5,2	5,2
	65,00	8	13,8	13,8	19,0
	80,00	14	24,1	24,1	43,1
	85,00	6	10,3	10,3	53,4
	100,00	7	12,1	12,1	65,5
	105,00	10	17,2	17,2	82,8
	120,00	2	3,4	3,4	86,2
	140,00	6	10,3	10,3	96,6
	160,00	1	1,7	1,7	98,3
	180,00	1	1,7	1,7	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

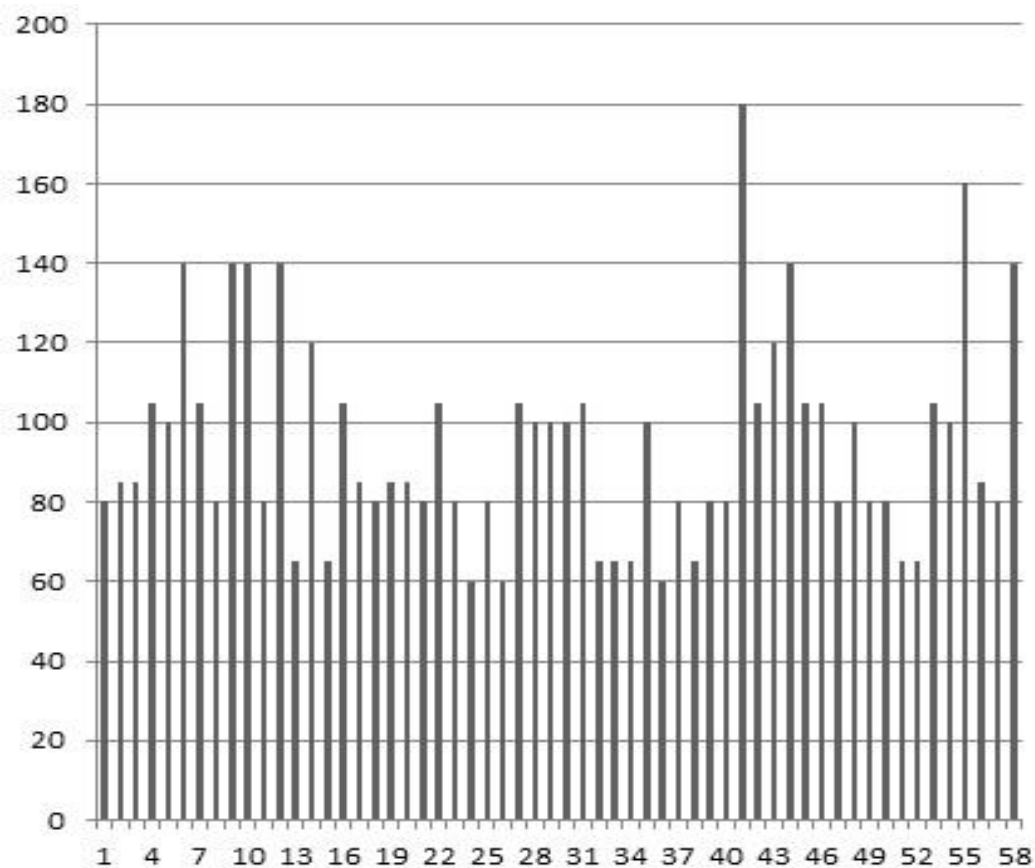


Figura 2.3.3.1. Grafic valori absolute totale

Rezultatele obținute de subiecții testului au variat între 60 și 170 de puncte cu medie a deviației între rezultate de 26,7 puncte:

*Tabelul 2.3.3.2.
Rezultate minime – maxime*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
VAR00001	58	60,00	180,00	94,8276	26,70445
Valid N (listwise)	58				

Media valorilor absolute obținute a fost de 94,8276 puncte, într-un interval de 120 puncte:

*Tabelul 2.3.3.3.
Media valorilor absolute*

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
VARC0001	58	120,00	60,00	180,00	94,8276	26,70445	713,128
Valid N (listwise)	58						

Valorile numerice absolute ale rezultatelor obținute de subiecții testului sunt:

- 31 sub medie;
- 25 mediu;
- 2 peste medie;
- 0 excepțional.

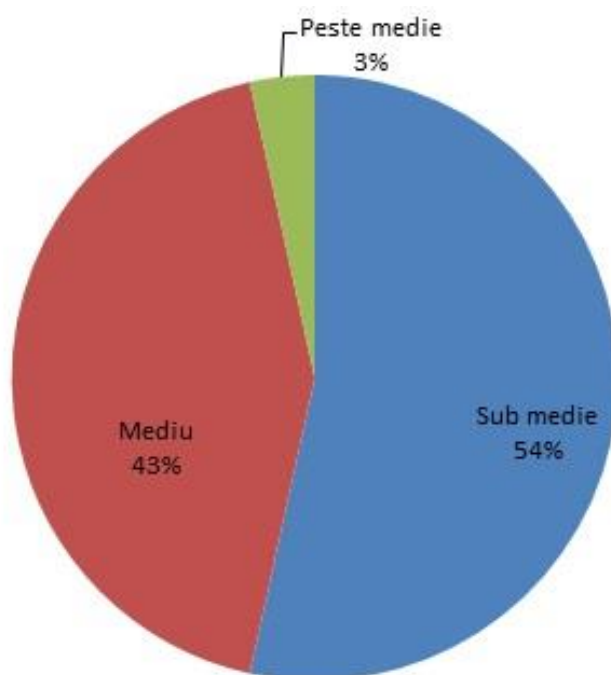


Figura 2.3.3.2. - Rezultate QE totale

A doua parte a studiului pe care l-am condus a constat în aplicarea unui chestionar de opinie, format din 5 itemi, având ca scop identificarea membrilor

grupului care dețin abilitățile necesare de a ocupa o poziție de conducere. Un alt scop al acestui studiu a fost numirea studenților cu funcții de comandă la nivel de pluton, companii și batalion, formate din colegii lor de anul întâi și doi.

Itemul 2 al chestionarului (Anexa 2) a avut ca scop culegerea de date despre membrii grupului care s-au evidențiat pe parcursul celor trei ani de studiu, la nivelul grupului, pentru a ocupa o poziție de conducere.

Din 58 de răspunsuri posibile, subiecții au nominalizat un număr de 46 de colegi. Frecvența indicatorilor a fost de la 1 la 41 în ordinea competenței de a conduce, aceasta a fost cuantificată prin acordarea următorului punctaj fiecărei poziții:

- prima poziție = 5 puncte;
- a doua = 4 puncte;
- a treia = 3 puncte;
- a patra = 2 puncte;
- a cincea = 1 punct.

În tabelul următor am selectat primele 14 frecvențe (numărul de poziții de conducere disponibile). Subiecții au fost numerotați de la 1 la 14 în funcție de frecvență, deși valoarea importanței poziției, pe care au fost, diferă datorita clasificării diferite în urma evaluării grupului. În ultima coloană se regăsește nivelul QE măsurat la fiecare subiect.

*Tabelul 2.3.3.4.
Frecvența, valoarea itemului 2 și nivelul QE*

	Frecvența	Valoarea poziției	QE
Subiectul 1	41	180	140
Subiectul 2	34	115	100
Subiectul 3	28	85	105
Subiectul 4	25	86	140
Subiectul 5	17	59	150
Subiectul 6	16	29	105
Subiectul 7	15	32	120

NECLASIFICAT

Subiectul 8	14	41	105
Subiectul 9	11	24	80
Subiectul 10	9	22	100
Subiectul 11	8	18	120
Subiectul 12	6	13	85
Subiectul 13	4	12	105
Subiectul 14	4	6	120

La itemul 2, argumentele pentru care studenții au nominalizat un anumit student au fost sub forma de calități pe care aceștia le-au considerat potrivite pentru ocuparea unei funcții de comandă. Calitățile pe care aceștia le-au prezentat drept argumente pentru alegerea făcută sunt: calm, serios, inteligent, impunător, autoritar, competent, organizat, serios, de încredere, bun camarad, creativ, ambițios, eficient în comunicare, vertical, realist, puternic, curajos, responsabil, dedicat, echilibrat, conștiincios, corect, empatic, matur, sincer, riguros, implicat, respectuos, flexibil.

Calitățile cu cea mai mare frecvență la cei 46 de studenți nominalizați au fost: calm, impunător, inteligent, organizat, serios.

2.3.4. Concluzii

La prima vedere, faptul că 54% din studenții care au format grupul de studiu, au obținut un nivel al QE sub medie, ar putea ridica suspiciuni. Chestionarul aplicat este varianta pentru adulți (mai există doar o variantă pentru copii). Raportat la categoria de vârstă a respondenților, între 20 și 23 ani, studenții promoției 2014 – 2017 se află în limitele normale pentru această vârstă. Așa cum am dezvoltat în subcapitolul 2.2.3. fazele de dezvoltare a inteligenței emoționale au la bază și experiențele trăite.

În perioada 1995 – 1996, Prof.univ. Mihaela Roco împreună cu echipa sa, a administrat acest test (varianta pentru adulți, administrată și în acest studiu), studenților de la zece facultăți: Filozofie, Limbi străine, Limba română, Fizică, Matematică, Jurnalistică, Medicină, Psihologie, Politehnică, Drept. De la fiecare

facultate, eșantionul a fost format din 50 de subiecți, ansamblul lotului de 500 de studenți având vârste cuprinse între 18 și 22 ani. Valoarea medie a coeficientului emoțional (QE), calculat în procente, a fost de 35,7 centile (maximum fiind 100). Studenții Academiei Forțelor Aeriene au obținut o medie, în valori absolute de 94,8276, în procente pe aceeași scală cu maximum de 100, valoarea fiind de 47,4138 centile (maximum de 100 fiind maximum posibil de 200 puncte al aceluiași test). Pe facultăți, mărimea medie a coeficientului emoțional are următoarele valori:

*Tabelul 2.3.4.1.
Coeficient emoțional alte facultăți*

Nr.crt.	Facultate	Mărime QE (în centile)
1.	Fizică	28
2.	Filozofie	29
3.	Matematică	30
4.	Politehnică	31
5.	Drept	32
6.	Limba română	34
7.	Limbi străine	35
8.	Jurnalistică	47
9.	Medicină	48
10.	Psihologie	57

Cu o valoare, în centile, de aproximativ 47, studenții Academiei Forțelor Aeriene, se află la același nivel cu studenții de la facultatea de Jurnalistică. Această comparație, fără a insinua judecăți de valoare la adresa studenților Facultății de Jurnalistică, îmi pune la încercare propria inteligență emoțională prin simplul fapt că există tendință umană subiectivă de a considera proprii studenți, cei mai buni. Reamintesc că un absolvent al Academiei Forțelor Aeriene, trebuie (printre multe altele) conform Modelului Absolventului (Anexa 3) să „reglementeze procesul de instrucție și educație, mecanismul instrucției și educației individului și grupurilor mici, cerințele unei comunicări eficiente și eficace, reacțiile comportamentale ale individului și grupurilor mici în situații de stres” ceea ce sugerează nevoia unor antrenamente în

planul inteligenței emoționale. Capitolul 3 al acestei teze propune un program de dezvoltare al abilităților de lider care se justifică și din cauza acestor rezultate.

Cei 14 studenți care au fost identificați ca și potriviți pentru a ocupa o funcție de conducere în cadrul academiei, au obținut scoruri, majoritatea, în zona de medie, cu doar 2 sub medie și 12 mediu. Media coeficientului emoțional a celor 14 este peste media grupului din care fac parte, 105 puncte față de 94,8276 puncte, ceea ce confirmă ipoteza că inteligența emoțională a studenților care au manifestat abilități de lider pe parcursul celor trei ani este peste media grupului.

Inteligența emoțională este considerată ca fiind un indicator important pentru modul în care aceștia fac un management al relațiilor interumane și mai mult decât atât, în a deveni lideri cu ușurință, grupurilor de subordonați, pe care le vor avea în carieră.

Se confirmă ipoteza conform căreia formarea unui lider militar presupune dezvoltarea competențelor relaționale. Competențe care, favorizează recunoașterea și aprecierea lui de către grup. Nu se poate stabili o relație direct proporțională între performanța școlară și abilitățile de lider. Pentru a deveni un lider, un militar este definit de relația pe care o are cu membrii grupului din care face parte, în sensul de recunoaștere, mai mult decât acceptare a unei relații formale. Clasificările în școli și în special în învățământul tradițional cu atribute de clasificare a elevilor/studenților pe baza notelor nu prezintă o relație de cauzalitate, cei 14 studenți, nu sunt cei cu cele mai bune note la învățătură.

Profilul unui lider militar așa cum l-au perceput și apreciat studenții conține următoarele calități: calm, impunător, inteligent, organizat, serios. În mare parte, având în vedere frecvența de 41 de nominalizări a unuia dintre studenți, aceste cinci calități descriu cel mai bine acest student care a reușit să se impună la nivelul grupului ca lider. Studentul identificat de colegii săi ca potrivit pentru a ocupa o funcție de conducere a fost numit pe funcția de locțiitor al comandantului de companie la studenții anului întâi, obținând rezultate foarte bune conform aprecierilor de serviciu întocmite de comandanții săi.

Un factor important care a dus la nominalizarea și evidențierea celor 14 studenți a constituit și faptul că dintre ei, 9 studenți au ocupat funcții de conducere și până în momentul aplicării chestionarului. Acest lucru a dus la crearea de oportunități pentru aceștia de a se evidenția. Având în vedere posibilitățile reduse de a realiza o rotire la comandă completă pentru efectivele de studenți, programul de dezvoltare al abilităților de lider pe care îl voi prezenta în capitolul 3, vine să ofere tuturor studenților oportunitatea de a exersa abilitățile de comandă și totodată de a se evidenția.

Este bine cunoscut faptul că, corelarea și studiile între secțiuni diferite de cercetare, nu pot demonstra cauzalitatea, în special în situațiile în care nu se cunoaște care variabilă apare prima. De aceea, nu este potrivit să fac afirmații de cauzalitate între cele două variabile pe care le-am măsurat separat în acest studiu, în special relația dintre abilitățile de lider și coeficientul emoțional. Așa cum am formulat ipotezele acestui studiu, grupul de studenți recunoscut la nivelul promoției că au format competențe de lider, au și un nivel mai ridicat al coeficientului emoțional. Inteligența emoțională este doar unul din factorii dimensiunii axiologice a unui lider și din punct de vedere teoretic este privit ca un factor predictor.

Inteligența Emoțională este o abilitate de bază care are fundamente științifice că îmbunătățește performanța la locul de muncă. Studiile arată că diferențierea între liderii cu performanțe ridicate față de cei cu performanțe scăzute este între 30% și 67% atribuită EQ⁷³.

73 http://www.eiconsortium.org/pdf/Bharwaney_BarOn_MacKinlay_EQ_and_Bottom_Line.pdf, p.7, accesat la data de 24.02.2018

NECLASIFICAT

- PAGINĂ ALBĂ -

CAPITOLUL 3 - UN POSIBIL PROGRAM DE DEZVOLTARE AL ABILITĂȚILOR DE LIDER ÎN ACADEMIA FORȚELOR AERIENE „HENRI COANDĂ” – BRAȘOV

3.1.Cadrul general al unui program pentru dezvoltarea abilităților de lider

Dezvoltarea abilităților de lider reprezintă un proces continuu de formare, evaluare și feedback, cu scopul de a însuși sau a îmbunătăți comportamente dezirabile în cadrul organizațiilor militare.

Metodologia unui program de dezvoltare a liderilor trebuie să fie flexibilă și trebuie să se adapteze la cerințele instituției unde va fi aplicată, la resursa umană disponibilă în rândul cadrelor militare pentru implementare, cât și a calității personalului care este implicat într-un astfel de program.

Dezvoltarea personalizată și individuală la toate nivelurile de competență a studenților începe de la admiterea în academie și continuă până la absolvirea acesteia. Un astfel de program trebuie să ofere suficiente mijloace pentru ca un viitor ofițer să ajungă să își cunoască foarte bine nivelul abilităților și să îl determine să conștientizeze că perfecționarea lui va dura toată cariera sa, fiind una continuă. Dezvoltarea eficientă a liderilor este progresivă, bazându-se pe lecțiile învățate și pe maximizarea potențialului individual.

Un program de dezvoltare a abilităților de lider trebuie să fie concentrat pe individ și să reprezinte un proces de formare menit să dezvolte abilități de conducere în medii și scenarii diferite, inspirate din posibilele situații și scenarii cu care se va confrunta viitorul ofițer.

Având în vedere că un astfel de program presupune cunoașterea foarte bună a studenților, propunerea mea pentru implementarea unui astfel de program vizează

o responsabilitate directă în sarcina comandanților de subunități (nivel pluton și companie), sub directa îndrumare și supraveghere a comandantului de Batalion Studenți (sau funcție similară) pe toată perioada celor trei ani de studiu. Această propunere vine ca urmare a faptului că majoritatea comandanților de subunități sunt la momentul actual și instructori militari, cu atribuțiuni de instruire pe linia pregătirii militare generale.

Programul pe care îl propun utilizează un sistem integrat de activități structurate pe diferite scenarii care reprezintă oportunități reale de a maximiza potențialul studenților în formarea lor ca viitori lideri militari. Periodic, progresul studentului trebuie să fie evaluat și totodată determinat potențialul acestuia de a conduce alți militari. Acest program pleacă de la un concept similar celui utilizat și de către armata SUA (*BE – KNOW – DO*) pe care l-am adaptat într-un concept care conține, din punctul meu de vedere, calitățile fundamentale oricărui concept de lider: *CARACTER – PREZENȚĂ – INTELIGENȚĂ*.

Caracterul este esențial pentru orice individ care are în subordine alți indivizi, deoarece caracterul determină ceea ce îl definește pe acel individ (cine este) și cum acționează (ce și cum face). Caracterul, totodată ajută la discernământul între ce este bine și ce este greșit. Factorii care trebuie să stea la baza nucleului caracterului unui lider sunt:

- Valorile;
- Empatia (camaraderia);
- Spiritul de echipă.

Prezența nu reprezintă doar actul de a fi prezent fizic în cadrul grupului, ci și implicarea, dorința liderului de a se face auzit. Prezența presupune imaginea pe care liderul o proiectează. Astfel, prezența este transmisă prin acțiuni, prin cuvinte și modul în care un lider se comportă. Reputația se creează și se transmite prin respectul arătat de către oamenii din jur, caracteristică care arată cum se raportează aceștia la lider și cum răspund la conducerea lui. Prezența este una dintre calitățile

importante pe care comandanții trebuie să o înțeleagă și care, de multe ori, este scăpată din vedere. Eficiența unui lider este sporită dramatic de către înțelegerea și dezvoltarea următoarelor aspecte:

- *comportamentul militar*: proiectează prezența unui comandant, o imagine profesionistă a autorității;
- *condiția fizică*: sănătatea perfectă, puterea și rezistența susțin sănătatea emoțională și abilitățile conceptuale în condiții de stres prelungit;
- *încrederea în sine*: proiectarea încrederii în sine și a certitudinii în capacitatea grupului de a reuși în orice; capacitatea de a-și păstra calmul prin controlul constant asupra emoțiilor;
- *rezistența*: denotă capacitatea de recuperare rapidă după eșecuri, șocuri, răni și stres, menținând în același timp concentrarea pe îndeplinirea misiunii.

Inteligența unui lider militar se bazează pe următoarele componente conceptuale:

- Agilitatea mentală;
- Judecata logică;
- Creativitatea;
- Tactul interpersonal;
- Expertiza.

După cum se observă în descrierea celor trei calități pe care doresc să le evidențiez, inteligența emoțională prin componentele sale: empatie (camaraderie), spirit de echipă, încrederea în sine, rezistența (la factorii de stres) și tactul interpersonal răspunde în mare parte la aceste cerințe, reprezentând un factor cheie. După cum am precizat și în subcapitolul 2.3., este unul dintre principalele motive pentru care am ales să desfășor un studiu asupra nivelului QE al studenților din Academia Forțelor Aeriene.

Competențele de bază ale unui lider militar evidențiază rolurile, funcțiile și activitățile pe care aceștia le îndeplinesc. Liderii trebuie să arate un scop, o direcție

și să inspire motivație. Principalul obiectiv al acestui program este dezvoltarea liderilor militari care se străduiesc din greu să conducă foarte bine oamenii, care au dorința de a se dezvolta pe ei înșiși și pe subordonații lor, toate acestea cu scopul de a duce misiunea încredințată la bun sfârșit cu brio, în ciuda problemelor sau obstacolelor care ar putea apărea pe parcurs.

Construirea și perfecționarea continuă a valorilor și a abilităților, precum și dobândirea cunoștințelor profesionale reprezintă doar o parte din ceea ce duce la formarea unui lider competent. Conducerea cu succes, se realizează atunci când liderul acționează eficient și aplică competențele formate. Acest lucru este valabil în special în conducerea subunităților, odată ce un lider avansează către structuri mai înalte de conducere, organizare de nivel operativ sau strategic, competențele capătă nuanțe și complexități diferite. Competențele presupun abilități, pe timpul studiilor universitare militare, studenții trebuie în primul rând să se concentreze pe perfecționarea abilităților necesare formării ulterioare de competențe.

Studenții militari sunt instruiți pentru a răspunde nevoilor armatei prin a deveni lideri plini de caracter și care pot acționa în orice condiții impuse. Bine administrat, un program eficient de dezvoltare sistematică a abilităților de lider formează studenți cu abilități de autocunoaștere, de rezolvare a problemelor, într-un ciclu progresiv de formare, de evaluare periodică, de consiliere constructivă și de adaptare. Consilierea, precum și alte proceduri de feedback utilizate, familiarizează studenții cu îndatoririle unui lider pentru a-și putea perfecționa abilitățile pentru ca astfel, în viitor, să conducă într-un mod eficient. Analiza personală a fiecărui student privind progresul sau eșecul de a evolua, furnizează informații valoroase despre potențialul de conducere al acestuia. În timp ce constrângerile nu permit, în mod firesc, ca studenții să fie pe deplin instruiți în timpul programului, abilitățile formate permit dezvoltarea continuă mult timp după ce aceștia părăsesc Academia Forțelor Aeriene. În viziunea mea, academia militară trebuie să reprezinte un punct de reper și o busolă morală la care un ofițer să se raporteze, în momentele dificile,

sau când are de luat o decizie importantă ce presupune raportarea la un cod etic și deontologic.

Programul de formare a liderilor trebuie să fie în totalitate standardizat și să se bazeze pe caracteristici cum sunt următoarele:

1. *Evaluare standardizată.* Un program de formare a liderilor evaluează comportamentul studentului folosind un proces prescris și comun al indicatorilor de performanță al liderului (Anexa 10). Fiecare evaluator trebuie să fie instruit pentru aplicarea programului de formare a liderilor.

2. *Concentrarea pe individ.* Acest program de formare a liderilor stabilește un model care identifică nevoile individuale de formare, creează un plan de dezvoltare, de antrenamente și un sistem de evaluări de performanță ale studentului, toate cu scopul de a dezvolta studenții la potențialul lor individual maxim. După fiecare evaluare, studenților le este furnizat un feedback concentrat pe dezvoltare în cadrul unei consilieri individuale. Datele despre performanțele studentului sunt păstrate într-un dosar individual care este utilizat pentru a cuantifica performanța și potențialul acestuia. În momentul în care se face evaluarea progresului individual, trebuie să fie luat în considerare istoricul performanței fiecărui student.

3. *Feedback.* Feedbackul de performanță oferă periodic studenților puncte de plecare pentru îmbunătățirea personală. De fiecare dată când performanța studentului este evaluată, vor fi abordate punctele forte și punctele slabe urmând ca mai apoi să fie discutate în detaliu mijloacele specifice pentru îmbunătățirea celor care necesită acest lucru. În funcție de natura evaluării scenariului, evaluatorul oferă feedback formal sau informal sub forma scorurilor de performanță, a sesiunilor de consiliere, motivare și revizuire a acțiunilor individuale sau ale echipei.

4. *Structurarea activităților de formare.* Activitățile de leadership sunt exerciții practice destinate să învețe studenții să-și folosească abilitățile pentru a le

sublinia punctele forte, dar și pentru a-i face să își conștientizeze punctele slabe. Având în vedere că aceste activități se vor desfășura pe o perioadă de timp mai îndelungată (trei ani), studenții care prezintă abilități mediocre vor reuși, în cele din urma, să-și demonstreze abilitățile și potențialul.

Acest program de formare a abilităților de lider utilizează conducerea formală, astfel studenților le sunt atribuite funcții de conducere cu sarcini specifice, acordându-le timp să-și planifice, să-și pregătească și să-și îndeplinească misiunea conform cursului de acțiune ales de aceștia (aflat totuși în limitările legale prevăzute de ofițerii instructori care supervizează activitățile).

5. *Pregătirea evaluatorilor.* Cadrele militare ale Batalionului Studenți reprezintă primele modele de comportament pentru studenți prin cunoștințele și experiența lor. Cadrele militare, instructorii sunt cei care realizează evaluările finale și care supervizează desfășurarea tuturor activităților. În cadrul unui astfel de program echipa de evaluatori, este recomandat să fie compusă, din studenți de anul trei care au fost în prealabil pregătiți de către comandanții lor, cadrele militare. Pregătirea lor trebuie să conțină modul de aplicare a conceptelor precum și modul de efectuare a evaluării. Pentru implementarea în timp a acestui program, formarea evaluatorilor începe în anul doi de studii când studenții anului 2 formează echipele de observatori – evaluatori. Astfel, în anul 3 de studii, studenții sunt deja familiarizați cu noțiunea de evaluare cât și cu conceptele unui astfel de program îndreptat către formarea abilităților de lider.

6. *Evaluarea realizată de studenți.* Evaluările realizate de către studenții – colegi, permit o evaluare de la egal la egal și pot oferi un feedback de dezvoltare suplimentar. Utilizarea acestor evaluări va fi sau nu validată de către cadrele superioare de evaluare, astfel că prin acestea se pot identifica tendințele și problemele din interiorul echipei studentului și pot oferi o perspectivă valoroasă asupra performanței liderilor de către cei direct implicați. Datorită apropierii lor

mai strânse, colegii sunt adesea primii care identifică problemele care afectează performanța liderului.

3.2. Structura programului de dezvoltare a abilităților de lider pe ani de studiu

Dezvoltarea ca lider militar începe din momentul admiterii studentului în cadrul Academiei Forțelor Aeriene și continuă până când studentul primește gradul de sublocotenent. Concentrarea pe dezvoltarea anumitor abilități se schimbă pe parcursul anilor de studiu, pornind de la abilitățile de bază (abilități sociale interpersonale, managementul timpului, condiția fizică, etc.) și continuând cu cele mai complexe, abilități profesionale, egale cu cele așteptate de la un sublocotenent.

Anul I

Programul de dezvoltare din primul an de studiu, asigură ca toți studenții să primească consiliere de dezvoltare pe parcursul fiecărui semestru, de la un student dintr-un an superior sau de la un cadru militar al Batalionului Studenți. Această schemă trebuie să fie adaptată în funcție de circumstanțele existente, astfel calitatea consilierii este controlată, atât în formă cât și în conținut de către cadrele militare ale Batalionului Studenți. În timpul acestui prim an, studenții participă la activitățile de dezvoltare a abilităților de lider din postura de executanți și pentru a construi cadrul formal pentru scenariile conduse de studenți din anii superiori. Acest rol pe care îl au studenții în primul an are la bază principiul conform căruia un lider trebuie în primul rând să fie, sau să fi fost un bun executant. În sistemul militar, oricare ar fi poziția pe care ne aflăm, suntem și în subordinea cuiva, un lider nu poate avea pretenția de la subordonații săi să îndeplinească cele mai înalte standarde dacă nu reprezintă un model prin modul în care el însuși alege să îndeplinească ordinele primite. Anul I reprezintă pentru studenți oportunitatea de a înțelege intenția unui comandant și așteptările pe care le are instituția militară de la

ei. Odată înțeles acest lucru, studenții pot determina nivelul abilităților pe care le dețin și pot identifica necesitatea atingerii potențialului de care dispun.

Anul II

Din punctul de vedere al instrucției, al evaluării și al dezvoltării abilităților de a conduce, anul II este cel mai intens. Pe toată perioada acestui an studenții ocupă o serie de funcții de conducere, iar performanțele și evoluția lor le sunt evaluate. Studenții anului II sunt cei care vor îndeplini funcțiile de conducere a activităților desfășurate în poligoanele de leadership și pe timpul cursului de reacție rapidă a liderului. Totodată ei fac parte și din echipele de observare – evaluare a colegilor, astfel încât să se familiarizeze cu procesul de evaluare și consiliere care are un rol mai important în anul III de studii. În anul II, studenții primesc responsabilitatea consilierii, cel puțin a unui student de anul I. Responsabilitatea pe care o are studentul de anul II față de studentul de anul I, se va materializa inclusiv în evaluarea sa care va cuprinde sancțiunile și recompensele studentului pe care trebuie să îl consilieze pe linie de ordine, disciplină și dezvoltare a potențialului.

Anul III

Studenții anului III, fiind în ultima etapă înainte de a intra în rândul cadrelor militare active, vor primi, pe cât posibil, responsabilități similare comandanților de plutoane (sub directa supervizare a cadrelor militare din Batalionul Studenți). Pe parcursul acestui an, studenții vor face parte din echipele de organizare și planificare a activităților din programul de dezvoltare a liderilor precum și din echipele de evaluare a studenților din anul II. Exercițiile militare simulate vor avea la bază scenariile identificate de echipele de planificare și organizare formate din studenți din anul III. Pe timpul acestor exerciții, vor putea fi implicați toți studenții, cu atribuțiuni în funcție de anul de studiu. Scenariile, este indicat să țină cont și de specializarea militară, astfel încât studenții să fie provocați să studieze în detaliu elemente de tactică militară predate la cursurile de tactică de specialitate.

Fișele de evaluare și de consiliere pe care aceștia le întocmesc se vor standardiza pe cât posibil după modelul fișelor de apreciere și consiliere pe care le întocmesc cadrele militare.

3.3.Responsabilități în cadrul programului

3.3.1.Responsabilitatea cadrelor militare

Consilierea eficientă venită din partea cadrelor permanente ale academiei încurajează mândria, inițiativa și încrederea studenților. Un program eficient de dezvoltare a abilităților de lider va dezvolta și va promova lideri capabili să analizeze probleme, să dezvolte soluții și să utilizeze eficient resursele avute la dispoziție. Liderii nu acționează singuri în procesul de conducere. Dezvoltarea liderilor include oferirea mijloacelor de a acționa chiar și în lipsa îndrumării. Cadrele academiei contribuie la dezvoltarea studenților prin oferirea de oportunități pentru ca ei să învețe, astfel acestora li se pun la dispoziție toate mijloacele necesare, printre cele mai importante fiind:

1. Mediul propice dezvoltării – mediul pe care îl creează cadrele este esențial pentru studenți pe parcursul celor trei ani de studiu petrecuți în Academia Forțelor Aeriene. Mediul în care se desfășoară programul de dezvoltare a abilităților de lider începe de la cele mai mici nivele de subunitate – plutonul și compania. Instrucția militară are loc în cadrul acestor subunități, iar avantajele oferite studenților pot fi:

- instruirea pentru viitoarele funcții de ofițeri în funcție de specificul fiecărei specialități, dar mai ales pregătirea militară generală a cărui nucleu se manifestă în toate activitățile militare indiferent de specialitate;
- stabilirea unei structuri disciplinate cu un lanț de comandă și atribuțiuni clar definite;
- stabilirea rapidă a rolului pe care îl are fiecare student în cadrul grupului;

- facilitează lucrul în echipă cu membrii care au personalități și experiențe diferite, având stabilite scopuri comune;
- contribuie la crearea unui climat caracterizat de ordine și disciplină ce poate reprezenta un model pentru viitoare operații militare în care va fi inclus viitorul ofițer.

2. *Consecvență* – Cadrele militare trebuie să fie consecvente în modul de relaționare cu studenții. Un comportament haotic creează confuzie pentru studenți și nu numai că nu este profesionist, îi poate face totodată pe studenți, să ezite și să fie neîncrezători în propriile decizii. Cel mai important factor al consecvenței este aderarea la un set de standarde rezonabile de performanță. Frustrarea apare atunci când standardele sunt schimbate frecvent și fără avertizare, atunci când cadrele folosesc standarde diferite pentru același nivel de performanță sau când standardele respective nu reprezintă cu adevărat provocări. Atunci când are loc o astfel de situație cadrele militare trebuie să își recunoască influența negativă asupra respectării acelor standarde agreeate de sistem.

3. *Credibilitate* – Cadrele militare îmbunătățesc programul de dezvoltare a abilităților de lider a studenților prin menținerea credibilității în ei înșiși și în programul în care sunt implicați prin afișarea profesionistă a cunoștințelor pe care le dețin, prin entuziasm și încredere în principiile pe care le transmit studenților în procesul de dezvoltare. Credibilitatea pe care o oferă cadrele militare studenților oferă în același timp, încredere și implicare activă în acest proces.

4. *Modelul personal* – cadrele militare trebuie să își însușească ei, în primul rând, principiile care sunt promovate în cadrul programului. Studenții care nu sunt siguri de nivelul așteptărilor pe care îl are un astfel de program, vor primi răspunsuri doar privindu-i pe cei care îi conduc. Atât liderii formali cât și cei informali oferă definiții de comportament și principii studenților. Având modele personale puternice, caracterul unei subunități și așteptările din partea studenților sunt clar definite, astfel progresând dezvoltarea. În subunitățile unde vorbele spun

un lucru dar acțiunile contrariul, așteptările devin confuze și se creează abateri de la cursul optim de dezvoltare. În procesul de dezvoltare a studenților, trebuie să se conștientizeze că aceștia ajung în multe situații la decizia de a face exact ceea ce unul dintre modelele personale a făcut într-o situație similară.

5. *Disciplina* – Cadrele militare trebuie să asigure întotdeauna menținerea disciplinei atât a studenților cât și a lor personală. Până și cele mai mici acte de disciplină, cum ar fi respectarea unor standarde de purtare a ținutei militare sau instrucția de front, contribuie în timp, la dezvoltarea individuală a studenților prin întărirea sentimentului de profesionalism și mândrie oferit de statutul militar.

6. *Standardele de performanță* – Cadrele militare sunt cele care stabilesc și întăresc standardele de performanță în rândul studenților. Cuantificarea standardelor oferă o imagine clară a îndeplinirii așteptărilor pe care le au cadrele militare de la studenți cât și studenții de la ei înșiși. Având în vedere că așteptările diferă de la student la student și se pot schimba o dată cu experiența, cadrele militare trebuie să poziționeze așteptările lor în orice context sau stadiu de dezvoltare a studenților. Lipsa unor standarde clare de performanță prezentate studenților creează demotivație, precum și frustrare atunci când pot fi evaluați neprofesionist, subiectiv sau superficial.

7. *Surse de inspirație* – cadrele militare reprezintă surse de informații pentru studenți referitor la performanța acestora pe timpul îndeplinirii atribuțiilor care le revin dar și surse de inspirație pentru îmbunătățirea performanțelor în special în perioada inițială de pregătire militară. Cadrele militare trebuie să încurajeze studenții să solicite informații, deoarece unii dintre studenți pot interpreta solicitarea de ajutor ca o afirmație a lipsei lor de experiență și astfel fiindu-le teamă să nu fie desconsiderați. Acest proces de solicitare de informații suplimentare sau lămurire cu privire la unele aspecte ale activității, poate duce la formarea și îmbunătățirea relațiilor, la o comunicare interactivă între cadre și

studenți, dezvoltându-se astfel un respect sporit față de comandant, precum și o mai bună înțelegere a problemelor avute de studenți de către cadre militare.

8. *Perspectiva* – Perspectiva reprezintă capacitatea de a vedea o situație la adevărata sa valoare și importanță. Reacțiile exagerate, conflictele dintre tipurile de personalitate, confuzia, etc. reprezintă indicatori că studenții și-au pierdut perspectiva. Cadrele militare dau subunității acea perspectivă de care este nevoie prin a nu se implica direct în conflictele minore ale studenților, păstrându-și obiectivitatea și reprezentând „vocea rațiunii”.

9. *Atitudinea* – Atitudinea cadrelor militare față de activitățile subunității trebuie să fie vizibilă, însă fără a afecta cursul acțiunilor. Adoptarea unei atitudini pozitive, de rutină, la activitățile de instrucție nu reprezintă doar o dovadă de profesionalism, oferă în același timp și un exemplu de urmat.

3.3.2. Responsabilitatea studenților

Atât studenții aflați în funcții de comandă, cât și ceilalți, sunt direct responsabili la contribuția adusă de un program de dezvoltare a abilităților de lider.

1. *Efortul* – Studenții sunt responsabili pentru a arăta implicare și depunere de efort pentru îndeplinirea obiectivelor propuse. Aceste obiective pot fi de scurtă durată (de exemplu aruncarea grenadelor la precizie) sau de lungă durată (îmbunătățirea abilităților de comunicare în fața unor grupuri mari de persoane), important este însă de a arăta disponibilitatea la efort pentru îndeplinirea obiectivelor. Evaluarea efortului de multe ori necesită cunoștințe temeinice deoarece, este subiectul subiectivismului prin faptul că unii studenți deși depun foarte mult efort, nu reușesc să își îndeplinească obiectivul, iar alții cu un efort minim pot reuși. Succesul nu înseamnă neapărat cantitatea de efort depus, provocările trebuie adaptate la abilitățile fiecăruia. De exemplu, pentru un student care a absolvit un colegiu militar nu va reprezenta o provocare la fel de mare ca pentru un student care a absolvit un liceu civil, să defileze la nivelul de foarte bine cu plutonul. Renunțarea la a-și seta provocări peste măsura abilităților deja formate

poate conduce către o stare negativă de plafonare. Fiecare student trebuie să învețe să își evalueze capacitatea de efort.

2. *Atitudinea pozitivă față de dezvoltare* – Studenții au responsabilitatea să dea dovadă de o atitudine pozitivă față de dezvoltare atunci când le sunt evaluate performanțele de-a lungul timpului. Așteptările față de performanțele studenților pot varia de la învățarea imediată (cum ar fi acordarea semnelor exterioare de respect) până la cele mult mai complexe (îndeplinirea atribuțiilor ajutorului ofițerului de serviciu pe unitate).

3. *Contribuția pentru subunitate* – Studenții au responsabilitatea să ajute la îmbunătățirea performanțelor subunității din care fac parte. Atunci când dețin o funcție de comandă, studenții au responsabilitatea să lucreze ca un membru al echipei de coordonare a efortului pentru îndeplinirea obiectivelor comune. Calitățile individuale trebuie să fie dedicate echipei ca și grup unitar.

4. *Entuziasmul* – Entuziasmul sincer față de atribuțiuni arată implicare, devotament față de obiectivele grupului și reprezintă un factor critic în acceptarea fiecăruia în grupul din care face parte, atât ca membru, dar mai ales atunci când este numit să îndeplinească o funcție de comandă.

3.4.Administrarea programului de dezvoltare a abilităților de lider

Dezvoltarea abilităților de lider se realizează ca urmare a unor activități în care studenții sunt numiți pe diferite funcții de comandă sau îndeplinirea anumitor roluri. Pentru aceste activități trebuie să se acorde timp suficient de implementare. Deși subunitățile de nivel pluton și companie îndeplinesc împreună majoritatea activităților cu caracter militar, trebuie create situații extrașcolare care să ofere oportunitatea de dezvoltare a studenților prin scoaterea acestora din cadrul formal supus repetițiilor până la monotonie.

Oportunitățile de dezvoltare a abilităților de lider trebuie identificate și planificate din timp pentru fiecare obiectiv formulat la nivelul subunității. Conform

reglementărilor actuale, în cadrul unui pluton se numesc trei funcții de comandant grupă de la începutul studiilor, abia în anul trei devenind disponibile alte funcții de studenți gradați. Chiar dacă se efectuează rotirea la comandă, nu există suficient timp ca toți studenții să treacă prin aceste funcții de responsabilitate. Prin „suficient timp” fac referire la o serie de situații care nu au caracter permanent, o dată cu numirea pe o astfel de funcție, studentului îi trebuie acordat suficient timp pentru a interioriza și conștientiza responsabilitățile și îndatoririle care vin împreună cu funcția respectivă.

Una dintre prioritățile instituției trebui să o reprezinte oferirea de oportunități fiecărui student pentru a se dezvolta ca viitor ofițer. Formarea de lideri militari reprezintă unul din obiectivele Academiei Forțelor Aeriene. Oportunitățile pentru dezvoltarea abilităților de lider trebuie să ofere o durată suficientă pentru student de a beneficia de instrucție, dar acestea sunt limitate în funcție de numărul de ore disponibile aflate în programul studenților, program deja foarte încărcat. Activitățile trebuie să fie anunțate din timp, pentru a oferi suficient timp de planificare pentru studentul numit pentru îndeplinirea activității. Un alt considerent care poate afecta un program de dezvoltare îl reprezintă cifrele de școlarizare care diferă de la an la an, astfel că, o planificare pe o perioadă de 3 ani de zile poate suferi modificări și adaptări ulterioare.

Implicarea cadrelor militare în programul de dezvoltare a liderilor: următoarele puncte reprezintă sugestii care vin să ajute cadrele militare în administrarea unui program de dezvoltare a abilităților de lider, viabil:

1. Permitearea activităților planificate să se desfășoare fără intervenții premature. Activitățile de dezvoltare a abilităților de lider reprezintă oportunități reale pentru studenți de a se cunoaște, de a reacționa rapid la evenimente neprevăzute. Pentru cadre, aceste situații sunt utile în a realiza o evaluare cât mai obiectivă a studentului. Chiar și în situații în care studentul ezită, oportunitatea se transferă către studentul care îl supraveghează, acesta putând să reacționeze și să

treacă printr-un proces decizional de rezolvare a unei probleme. Intervenția unui cadru nu face altceva decât să diminueze efectul unui astfel de program. Greșelile pentru studenți reprezintă oportunități de a învăța și de a conștientiza anumite lecții. Cadrele militare trebuie să intervină în situațiile limită, în care măsurile de siguranță sunt afectate și pot duce la situații, ce pun în pericol viața sau integritatea corporală a participanților. O altă situație în care este recomandată intervenția cadrelor este atunci când studenții se îndepărtează de la condițiile prezentate în scenariul misiunii și continuarea activității ar reprezenta o pierdere totală de timp și resurse (în anumite situații chiar și acest lucru poate reprezenta o lecție);

2. *Folosirea situațiile haotice ca oportunități de a observa comportamentul participanților.* Avantajul unor astfel de situații este că pe măsură ce situațiile evoluează și apar situații neprevăzute, studenții au tendința de a se comporta mai natural și de a-și arăta adevăratul caracter. Prin concentrarea, în special, pe răspunsul studenților și nu a crizei în sine, cadrele militare au posibilitatea de a evalua mult mai obiectiv și fără a fi prinși în confuzia creată.

3. *Modificarea permanentă a scenariilor.* Studenții vor avea tendința de a crea anumite tipare și a le transmite mai departe colegilor care urmează să desfășoare activitățile respective. Pentru a maximiza beneficiile educaționale, cadrele militare ar trebui să dezvolte diferite variante de scenarii care să depășească așteptările studenților (unele scenarii vor fi planificate și organizate de studenții de anul III însă stabilirea obiectivelor și cadrul general de desfășurare a unor exerciții militare de simulare le revine cadrelor militare care totodată pot modifica condiții, limite).

4. *Acceptarea unor soluții noi.* Studenții pot veni cu soluții la unele probleme prezentate care nu au fost prevăzute de către cadrele militare. Evaluatorul urmărește comportamentul liderilor sau a celor care au de îndeplinit anumite sarcini sau roluri, iar succesul sau eșecul unei misiuni nu trebuie să fie dictat de „nu ați îndeplinit misiunea cum am planificat noi”. Prin recunoașterea

diferitelor căi de rezolvare a unei situații, evaluatorii pot recunoaște cu ușurință abilități precum inițiativa și creativitatea. Cu toate că rezultatul misiunii este important, scopul trebuie să fie clar orientat către modul de comportare a studentului în situația prezentată.

5. *Adoptarea unei atitudini corespunzătoare evaluării* – studenții vor urmări reacțiile celor aflați la comanda exercițiului pentru feed-back (verbal sau non verbal). Cadrele militare ar trebui să păstreze o atitudine discretă, de observatori, pentru a nu influența deciziile studentului aflat la comandă.

6. *Atenția la detalii.* Poziționarea evaluatorului pe timpul unui exercițiu tactic poate duce la compromiterea exercițiului, ca de exemplu cum sunt situațiile de simulare a unei ambuscade sau în care poziția evaluatorului presupune prezența altor membrii ai scenariului.

7. *Ridicarea nivelului provocărilor o dată cu evoluția studenților.* Activitățile de dezvoltare a liderilor trebuie să fie adaptate fiecărui student în parte. O dată ce un student a demonstrat că se descurcă foarte bine în funcția de comandant de grupă sau de pluton, provocările acestuia trebuie să crească gradual, îndeplinind responsabilitățile unor funcții mai complexe cum ar fi cele de coordonator de proiect, mentor (la un nivel mai ridicat decât cel din anul 2), membru al echipei de evaluatori, membru al echipei de planificare a scenariilor etc. Numirea unor studenți pe asemenea funcții pe care în mod tradițional nu poate avansa un student, are ca efect dezvoltarea lor ca lideri la un nivel amplificat, iar funcțiile tradiționale de studenți gradați pot fi ocupate de alți studenți care nu ar fi avut oportunitatea să resimtă responsabilitățile actului de comandă și astfel pot beneficia de această șansă. În plus față de aceasta, un alt beneficiu îl reprezintă utilizarea calităților unor studenți pentru binele grupului. Un astfel de exemplu îl reprezintă numirea studenților cu experiență militară provenit din colegiile militare să se ocupe de instruirea celorlalți colegi, în special în perioada de pregătire militară inițială. Această metodă deși este utilizată într-un mod informal ar trebui

să reprezinte o formă de evaluare formală care să se regăsească în planurile de instrucție inițială a candidaților declarați „Admis” în Academia Forțelor Aeriene (perioada de la prezentarea la unitate până la începerea anului universitar și înmatriculare). Cadrele militare trebuie să dea dovadă de inițiativă și să fie inovative în metodică pregătirii studenților.

8. *Prezentarea rezultatelor evaluării* – la sfârșitul fiecărei etape de pregătire sau misiune, trebuie să se găsească timpul necesar pentru a se prezenta informațiile despre studenții evaluați. Aceste informații trebuie să cuprindă:

- cele mai importante probleme observate în mod special la anumiți studenți – ce se întâmplă cu studentul?
- rezultatele consilierii – unde se află studentul respectiv și ce ar trebui să facă;
- propuneri de măsuri (dacă este cazul) – cere sprijinul personalului autorizat pentru rezolvarea unei situații speciale (psiholog, medic, comandant direct);
- percepția grupului asupra studentului evaluat (comentarii din partea colegilor, îngrijorări) – adresarea la grup pentru a lămuri anumite situații care îl pot afecta pe studentul evaluat.

9. *Urmărirea activităților cu atenție*, nu completarea fișei de evaluare reprezintă prioritatea. Pe timpul evaluării, evaluatorul trebuie să fie concis, partea narativă poate fi completată ulterior cu mai multe detalii.

10. *În cazul în care abilitățile se intersectează, alegerea logică.* - Accentul se pune pe identificarea comportamentului dorit/nedorit și consolidarea sau corectarea acestui comportament după caz. Folosind indicatorii de performanță a conducerii, evaluatorii pot nota asemănări în definiții care creează suprapuneri între abilități. Atunci când se face clasificarea abilităților, se ia în considerare fiecare situație de la caz la caz, se selectează abilitatea cea mai aplicabilă și se oferă feedback-ul.

11. *Gestionarea defectelor.* – Având în vedere eventualul stadiu de implementare a unui astfel de program, vor exista greșeli și confuzii. Cea mai mare preocupare la acest nivel de dezvoltare nu constă în a nu face greșeli, ci în a continua greșeala după ce devenim conștienți de ea. Acordați-vă timp pentru a învăța, în timp, cum rezolvați greșelile făcute de studenți. Studenții sunt, uneori, în măsură să facă greșeli foarte mari, permiteți-le să învețe din greșelile minore pentru a evita astfel să se ajungă la greșeli majore. Când studenții sau echipa lor vor realiza că au greșit, se vor corecta sau vor învăța, ca o echipă întărită de experiență. Prima greșeală este o linie de bază de la care începe să se măsoare progresul. Inițial, progresul poate fi măsurat mai degrabă prin reducerea frecvenței decât prin eliminarea totală a greșelilor. În momentul în care studenții se tem de eșec, ei pot dezvolta obiceiuri care sunt în detrimentul armatei, precum refuzul de a-și asuma riscurile. Înlăturați frica de eșec prin acceptarea greșelilor rezonabile și prin plasarea mai multor opțiuni în valorificarea greșelilor.

12. *Nu considerați că un lider tăcut este un lider inefficient.* - Faceți diferența dintre lipsa inițiativei, comportament inactiv și un comportament calm. Un lider tăcut care păstrează totul pentru sine privează echipa de posibilitatea de a învăța și de a se îmbunătăți, în timp ce un lider care rămâne calm în toate situațiile conduce echipa spre succes. Modalitățile de comunicare se pot schimba de la o situație la alta, persoanele care comunică eficient își adaptează stilul în funcție de public. Obținerea succesului se realizează prin informațiile care se îndreaptă către cele mai joase niveluri. Atenția trebuie să fie acordată în special la canalele informale de comunicare care funcționează transparent, dar eficient. Evaluatorul nu trebuie doar să determine ceea ce este necesar, ci și să fie pregătit să sublinieze stilul mai adecvat în ședințele de consiliere.

13. *Natura intuitivă a leadershipului.* - Identificarea leadershipului este în mare parte intuitivă și subiectivă. Deseori, oamenii gravitează către un lider fără a fi capabili să identifice trăsăturile specifice de care sunt atrași. Aceasta nu este

întotdeauna un lucru bun, istoria este plină de lideri carismatici care sunt capabili să-și controleze militarii prin realizarea unor acțiuni imorale sau ilegale. Se așteaptă ca liderii militari să își afișeze caracterul la cele mai înalte standarde, iar standardele de etică și morală au o valoare mai mare pentru militari decât pentru civili, adesea având consecințe dincolo de cele ale dreptului civil. Dacă ne gândim la cei mai buni comandanți cu care am lucrat vreodată și apoi ne întrebăm, ce au făcut ca să îi acceptăm ca lideri, de multe ori, alegerea este una ușoară, unul sau două aspecte ale personalității celui lider ies la iveală și sunt ușor de recunoscut. Este mult mai dificil să clasificăm particularitățile comportamentului, cu toate acestea, în general, impactul unui lider este simplu de dedus.

14. Maturitatea și dezvoltarea - Până când un student se maturizează complet, adevăratul său potențial rămâne necunoscut. Datorită vârstei studentului tipic, studenții devin militari înainte de maturizarea fizică și emoțională (așa cum reiese și din studiul efectuat). În timp ce potențialul studentului imatur este dedus prin măsurarea performanței, mulți studenți vor da dovada de o responsabilizare și maturizare neașteptată după ce părăsesc academia. Deși nivelul maturității fizice nu poate fi controlat, maturitatea emoțională poate fi în mare măsură influențată de evenimente inițiate de cadrele militare. Oferindu-i studentului experiențe corespunzătoare, aceștia pot accelera procesul de învățare și îl pot influența în luarea deciziilor pe viitor. Viteza cu care o persoană se maturizează nu este anticipată și poate varia foarte mult de la o persoană la alta. Dezvoltarea caracterului se realizează în etape și este un proces care se desfășoară pe tot parcursul vieții. În timp ce studenții, se maturizează, se așteaptă ca ei să își asume responsabilități mai mari și standarde de performanță mai ridicate. Predicțiile de potențial sunt mai precise pentru studenții mai în vârstă sau pentru cei care deja au o experiență de viață mai vastă. Se așteaptă ca militarii să dovedească o creștere continuă, dar nu este rezonabil să se aștepte ca aceștia să atingă perfecțiunea generală în timpul studiilor în academie.

O dezvoltare mult mai importantă va avea loc în următorii ani, suferind în mod semnificativ numeroase schimbări care vor avea loc în viața lor: maturizarea fizică și emoțională, schimbări în familie, trecerea de la responsabilități academice la cele de carieră etc. Evenimentele emoționale semnificative creează adesea schimbări rapide și permanente. Fiecare dintre aceste schimbări pe care studentul le poate avea de-a lungul vieții, vor avea efecte asupra dezvoltării acestuia dificil de prezis. Valorile fundamentale ale studentului pot fi utile în aproximarea modului în care acesta va reacționa la diferite situații în cariera sa. Deoarece aceste schimbări au loc în timp, se așteaptă ca teribilismul specific vârstei să deschidă drumul spre maturitate. Cu cât este mai mare diferența dintre nivelul actual de comportament și potențialul său, cu atât mai vizibil și rapid va fi procesul de dezvoltare.

La începutul procesului de dezvoltare, multe dintre rezultate sunt vizibile aproape instantaneu. Cu toate acestea, pe măsură ce acesta evoluează, îmbunătățirile devin din ce în ce mai mici. Dezvoltarea se schimbă de-a lungul timpului, de la formarea de abilități la adaptare specifică unui mediu în particular, pe măsură ce abilitățile studentului se perfecționează și se formează competențe.

15. Cunoașterea subordonaților – familiarizarea cu detaliile personale ale studenților este esențială pentru a putea crea un scenariu adaptat pentru fiecare dintre aceștia în parte. În cadrul academiei, cadrele pot observa doar modul de comportament pe timpul îndeplinirii diferitelor atribuțiuni militare și nu au cunoștințe, în mod normal, de anumite aspecte ce țin de latura personală a studenților. Este dificil, în general, de a putea trage concluzii asupra caracterului unui student după o perioadă scurtă de observare. De aceea este foarte important ca un student dintr-un an superior să urmărească progresul performanțelor unui alt student dintr-un an inferior. Dezvoltarea abilităților de lider se bazează pe cunoașterea fiecărui individ și propunerea de măsuri adaptate acestuia. Evoluția unui student este ascunsă cuiva care nu este familiar cu situația sa generală.

16. Dezvoltarea pe termen lung – dezvoltarea unui lider reprezintă un proces de durată care presupune evaluare, adaptare și readaptare. Cu cât procesul este mai lung cu atât este mai profund și conduce către rezultatele dorite. Evaluarea pe o perioadă lungă de timp permite mai multe observații, ceea ce conduce la o mai bună cunoaștere din partea liderului. O mai bună cunoaștere duce mai departe la o evaluare corectă a situațiilor în care studentul este pus și la adaptarea programului, în funcție de calitățile pe care le posedă. Acest lucru trebuie înțeles foarte bine de către toți militarii care pornesc pe drumul dezvoltării abilităților de lider militar. Punerea studenților în cât mai multe și diferite, situații, duce la o evaluare mult mai obiectivă și totodată consilierea asupra îmbunătățirii performanțelor poate conține suficiente informații în vederea obținerii eficienței. Cadrele militare care fac evaluările pot recunoaște în timp diferite tipare care pot scoate la iveală adevăratul potențial al studenților. Toate activitățile la care vor participa studenții, trebuie considerate ca etape în dezvoltarea acestora, atât studentul cât și cadrul responsabil de student setând viitoare puncte de referință a performanțelor.

3.5.Evaluarea pe timpul programului de dezvoltare a abilităților de lider

Evaluarea este un proces periodic care măsoară eficacitatea pregătirii anterioare. Utilizând informațiile adunate prin evaluare, se evaluează progresul, competențele și se determină modificarea sau validarea planului de dezvoltare. Evaluarea periodică prezintă o importanță deosebită deoarece este componenta critică a unui ciclu continuu, antrenamentul progresiv care identifică nevoile de dezvoltare și asigură acțiunile de corecție necesare.

Performanța liderului este evaluată prin măsurarea comportamentului față de standardele stabilite. Evaluatorii folosesc standarde pentru a evalua progresul, stabilesc priorități pentru dezvoltarea viitoare și stabilesc o referință comună pentru consilierea de performanță. Natura progresivă a procesului oferă evaluatorului instrumentele necesare pentru a analiza în mod sistematic comportamentul și astfel

pentru a revizui evaluările și pentru a lua în considerare impactul general al comportamentului asupra eficienței liderului.

3.5.1.Descrierea tipurilor de evaluare

Procesul de evaluare inițial: După finalizarea evaluării acțiunii liderului, evaluatorul determină subiectiv impactul comportamentului observat. Dacă impresia de ansamblu se poate schimba în timp ce evaluarea se desfășoară, cuantificarea comportamentului observat este primul pas în determinarea nivelului de competență deținut de lider. Acest proces de evaluare inițială ajută la:

- Concentrarea evaluatorului asupra punctelor pozitive semnificative sau a problemelor observate;
- Analiza impactului acțiunilor specifice asupra procesului general de conducere;
- Stabilirea tendințelor performanței.

Procesul de evaluarea final: La încheierea fiecărui proces de observație, evaluatorul ia în considerare toate dimensiunile comportamentului observat și evaluările inițiale determinate pentru fiecare dintre acestea. Analizând tendințele și cântărind criticile acțiunilor, evaluatorul determină o evaluare finală prin indicativul *Bine*, *Satisfăcător* sau *Necesită îmbunătățire* pentru fiecare calitate și competență de conducere.

Caracteristicile procesului de evaluare finală:

- Evaluarea finală utilizează standarde de performanță numiți indicatori de performanță pentru a determina competența manifestată în fiecare abilitate de conducere observată;
- Comportamentul care nu corespunde cerințelor minime de performanță este evaluat prin calificativul *Necesită Îmbunătățire*;
- Întocmirea evaluării finale nu reprezintă doar o colecție matematică a evaluărilor inițiale, ci în cadrul acestui proces evaluatorii trebuie să recunoască

impactul relativ al comportamentului individual al liderului asupra eficienței totale a liderului în timpul perioadei de evaluare și să-și consolideze judecățile în consecință. De exemplu, liderul poate demonstra un control emoțional eficient pe parcursul celor mai multe evaluări, însă o singură (și scurtă) perioadă de pierdere a autocontrolului ar putea nega întregul comportament pozitiv expus pe parcursul activității. În mod similar, liderul poate să dea dovadă de competență scăzută la începutul perioadei de evaluare și spre final să afișeze o îmbunătățire semnificativă;

Evaluarea generală a performanței: O evaluare generală este întocmită pentru determinarea performanței generale a liderului, prin evaluarea impactului eficienței și a impactului general al liderului. Pentru a realiza „Evaluarea Generală” se iau în considerare evaluările individuale privind abilitățile de conducere și de competență, stabilite pe baza impactului lor asupra eficienței generale a liderului. Această evaluare se întocmește în semestrul al II-lea al anului trei de studii de către Comandantul de Companie.

3.5.2.Evaluarea comportamentului

Definit ca răspunsul unui individ la mediul din jurul său, comportamentul se manifestă tot timpul sub diferite forme. Comportamentul este cel care influențează eficiența viitorului lider. Evaluatorii trebuie să fie competenți în a face diferența între tipurile de comportament ce pot afecta eficiența liderului.

În scopul dezvoltării, comportamentul poate fi împărțit în două categorii, din punctul de vedere al importanței, *critic și non-critic* pentru dezvoltarea sa. Comportamentul critic are un impact semnificativ asupra eficienței curente sau viitoare a liderului în diferite situații. Din moment ce importanța se schimbă odată cu mediul înconjurător, comportamentul trebuie mereu privit prin prisma contextului. Pentru a maximiza valoarea activităților desfășurate pentru dezvoltare, studenții trebuie să fie plasați în structuri de evaluare, având astfel oportunitatea să realizeze critici comportamentale într-o perioadă de timp rezonabilă.

3.5.2.1. Recunoașterea comportamentului

Comportamentul poate fi observat direct sau indirect. Multe aspecte ale comportamentului individual (ex: aspectul, interacțiunea, aspecte ce afișează emoția) sunt direct observabile în timp ce procesele mentale, deși nu sunt direct observabile, ele pot fi deduse de obicei ca răspuns la o situație de criză, ceea ce oferă o perspectivă asupra procesului decizional.

Observațiile de evaluare pot fi obținute și din alte surse (evaluatorul poate determina eficiența liderului interogând subordonații pentru a se asigura că informațiile importante au fost prelucrate). Atunci când evaluatorul se bazează pe astfel de observații, înainte de a ajunge la o concluzie trebuie să analizeze caracterul real sau fictiv al informației prin luarea în considerare a corectitudinii sursei.

Caracterul unui student poate fi evaluat și prin acordarea unei atenții sporite asupra comportamentului zilnic și în afara cadrului formal de evaluare. O atenție deosebită trebuie acordată următoarelor tendințe:

- Alcoolul sau abuzul de substanțe - schimbări inexplicabile ale comportamentului sau performanței (atât pozitive, cât și negative), stare de ebrietate în public, consumul de alcool în timpul zilei etc.;
- Probleme de gestionare a timpului - incapacitatea de a satisface cerințele cadrelor universitare sau neîncadrări repetate în programul orar;
- Probleme de personalitate sau psihologice - comportament inadecvat, antisocial sau irațional, lipsit de judecată sau de maturitate;
- Dificultăți academice - incapacitatea de a înțelege și de a aplica concepte, rezultate foarte proaste la învățătură;
- Probleme familiale - tratarea necorespunzătoare a problemelor familiale;
- Dificultate financiară – îndatorare recurentă către colegi, incapacitatea de a trăi în cadrul unui buget;

- Dezonoarea - minciuna, incapacitatea de a accepta răspunderea, furtul, tolerarea sau acoperirea unor astfel de fapte;
- Lipsa abilităților sociale - imaturitate cronică, comportament agresiv sau combativ, timiditate excesivă, limbaj inadecvat, evitarea contactului cu ceilalți colegi, intoleranță la colegi, refuzul de a socializa, izolarea;
- Intoleranță culturală sau misoginism - rasism, hărțuire, comportament sexual inadecvat.

Cadrele militare ar trebui să ia în considerare informațiile din orice sursă după ce au făcut investigații pentru a verifica credibilitatea acestora. Comportamentul nedorit în oricare dintre zonele amintite, poate avea un impact negativ asupra eficienței unui lider în viitor. Identificarea tendințelor și aplicarea unor acțiuni de corectare la timp pot preveni problemele în stare incipientă, înainte ca acestea să devină obiceiuri sau trăsături de caracter. În plus, atenția asupra comportamentului care nu se încadrează în spiritul mediului militar tradițional întărește percepția că liderii trebuie să-și mențină caracterul în orice moment, nu numai atunci când participă la pregătirea militară.

3.5.2.2. Completarea datelor despre comportament

În cadrul procesului de evaluare, se notează detalii critice ale comportamentului observat pentru recomandări viitoare în cadrul consilierilor.

Dacă perioada de timp a observației este scurtă, datele despre comportament nu sunt complexe și astfel nu necesită notarea acestora, dacă însă perioada de observare este mai lungă este de preferat să se noteze aspectele importante observate, pentru a nu fi uitate sau minimizate.

Notele scrise - Notele scrise trebuie să conțină suficiente informații pentru a permite evaluatorului să își reamintească detaliile importante. Ca un ajutor pentru evaluator în notarea detaliilor utile, formatul fișei de observare poate conține următoarele aspecte: situația, misiunea, modul de acțiune, rezultatul și timpul de executare a misiunii. Detaliile conținute în note depind de experiența și competența

evaluatorului; evaluatorii cu experiență pot simplifica procesul de notare utilizând abrevieri adecvate.

Sfaturi pentru luarea notelor:

a) Notele sunt instrumentele folosite pentru a detalia contextul în care s-a manifestat un anumit tip de comportament și pentru a spori calitatea feedback-ului. Fiecare notă luată ar trebui să aibă un scop;

b) Lăsați evenimentele să se desfășoare înainte de a nota astfel încât imaginea obținută să fie cât mai completă. Observați comportamentul studentului evaluat pentru o perioadă suficientă de timp care în funcție de sarcină poate varia de la câteva minute până la câteva ore. La finalul perioadei de timp, sau în timpul unei pauze, rezumă ceea ce s-a văzut în întregul context;

c) Pentru a reduce ineficiența scrisului neproductiv, evaluatorul trebuie să facă diferența între comportamentul critic (relevant) și cel non-critic (irelevant). Este rareori necesar să notezi toate acțiunile făcute/create/produse de un individ;

d) Un comportament dimensional (de ex. interpersonal, comunicare, fizic etc.) ar putea să se repete în mod evident dar și să fie întâlnit în mod frecvent atunci când există ocazia luării comenzii. Evaluatorii ar trebui să se abțină să înregistreze fiecare incident de comportament întâlnit frecvent (în mod normal); de aceea ei ar trebui să rezume acest comportament la încheierea activității (de a conduce). Rezumatele ar trebui să recunoască exemple specifice de comportament care sunt în mod excepțional pozitive sau negative și care pot fi utilizate pentru a susține sumar evaluările, precum și comportamentul care trebuie notat în fișa cu evoluția/permanența acestuia.

e) Asigurați-vă că abrevierile folosite sunt ușor de înțeles.

Exemplu de notă:

După ce a instruit comandanții de grupe, studentul s-a poziționat lângă aceștia pentru a urmări pregătirea defensivei; a remarcat zonele neacoperite de foc și a repositionat trăgătorii la armamentul de grupă. A folosit cu succes

oportunitatea de a corecta comandanții de grupe și a le oferi instrucțiuni suplimentare pentru poziționarea armelor.

3.5.3.Descrierea indicatorilor de performanță

Indicatorii de performanță ajută la clasificarea comportamentului furnizând exemple ale tipurilor de comportament. Deoarece exemplele nu pot fi exhaustive, evaluatorii sunt liberi să folosească propria judecată pentru clasificarea comportamentului fără a se referi cu strictețe la indicatorii de performanță.

Clasificarea comportamentelor ajută la concentrarea atenției asupra cauzelor comportamentale, nu asupra rezultatelor. Comportamentul liderului este clasificat prin împărțirea lui în elementele sale de baza: calități (Ceea ce este un lider) și competențe (Ceea ce face un lider). Fiecare evidențiază aspecte distincte ale comportamentului care influențează eficiența liderului. În procesul de evaluare, comportamentul observat este cuantificat utilizând un set propriu de standarde de performanță sau indicatori de performanță.

3.5.3.1.Calități ale liderului: caracter, prezență, inteligență

Calitățile prezintă modul în care se comportă o persoană în mediul înconjurător. Calitățile liderilor militari le-am clasificat în trei mari categorii: *caracterul, prezența și inteligența*. Deoarece ele formează adesea baza primei impresii, eficacitatea inițială a liderului este în mod deosebit marcată de aceste calități. Este de așteptat din partea liderului să dețină calități adecvate așa cum cere situația, în timp demonstrându-le în contextul oricărei împrejurări.

Caracterul

Calitățile morale și cele etice ale unei persoane, ajută în a decide ce este bine și îi dă liderului motivația de a face ceea ce este adecvat, indiferent de circumstanțe sau consecințe. O conștiință etică informată și în concordanță cu valorile armatei determină liderii să facă alegerea corectă atunci când întâmpină probleme. Având

în vedere că liderii militari caută să realizeze ceea ce este bine și să îi inspire și pe ceilalți să facă la fel, studenții trebuie să își însușească aceste valori.

Valorile – reflectă simțul obligațiilor pe care le are un militar și atitudinea în raport cu alte persoane, concepte și profesii. Valorile caracterizează în măsuri diferite toți militarii. Scopul dezvoltării liderilor este să definească și să insufle valori dezirabile, reflectând astfel standardele de performanță care le depășesc pe cele ale societății în general. Un lider respectă cu credință valorile armatei în orice situație, chiar până în punctul sacrificiului suprem dacă este necesar. Valorile sunt mult mai bine scoase în evidență atunci când presupun sacrificiul personal.

Loialitatea – devotamentul pentru cei care se bazează pe sprijinul liderului. Loialitatea este necesară pentru a se asigura succesul lanțului de comandă și al subordonaților, loialitatea generează loialitate și sprijin reciproc.

Datoria - îndeplinirea profesionistă a obligațiilor printr-o etică puternică a muncii. Inițiativa personală îi impune unui lider să depășească standardele mediocre. Liderii cu un puternic simț al datoriei, demonstrează și impun standarde profesionale ridicate.

Respectul - Tratarea oamenilor așa cum ar trebui tratați. Liderul demonstrează demnitate și prețuiește omul, creând o atmosfera de comandă pozitivă.

Altruismul - Punerea intereselor țării, ale armatei și ale subordonaților mai presus de cele personale. Liderul este dispus să renunțe la confortul personal pentru binele celorlalți, fără a aștepta recompense.

Onoarea - Demonstrarea unui simț puternic de comportament etic, nevoia de a face ceea ce trebuie. Un lider cu onoare, protejează reputația meseriei pe care o îndeplinește prin acțiunile sale.

Integritatea - Aderarea la obligațiile morale și legale. Un lider este vertical în orice situație.

Curajul – Depășirea temerilor, atât fizice cât și psihice. În timp ce temerile sunt o caracteristică normală a comportamentului uman, liderul este pregătit să estimeze costul acțiunilor și să realizeze ceea ce este necesar pentru îndeplinirea misiunii.

Empatia - Liderii militari au tendința de a-și împărtăși experiențele cu membrii organizației lor. Atunci când planifică și iau decizii, încearcă să își imagineze impactul asupra subordonaților.

Prezența

Impresia pe care un lider o face asupra altora contribuie la succesul în conducerea acestora. Felul în care alții percep un lider depinde de exteriorizarea acestuia, de comportamentul, acțiunile și cuvintele sale. Liderii sunt dispuși să îndeplinească orice misiune, inclusiv acolo unde condițiile sunt cele mai severe, să ilustreze prin prezența lor că le pasă.

Comportamentul militar - Proiectarea autorității; mândria de sine începe cu mândria înfățișării. De la liderii militari se așteaptă să arate și să se comporte ca niște profesioniști. Ei trebuie să știe cum să poarte corespunzător uniformă sau îmbrăcăminte civilă și să o facă cu mândrie. Un profesionist are o prezență decentă deoarece aceasta impune respect. Profesioniștii trebuie însă să fie și competenți. Ei arată bine pentru că sunt buni!

Condiția fizică - Pregătirea studenților pentru a deveni lideri începe cu depășirea limitelor fizice, psihice și emoționale. Din punct de vedere fizic, oamenii cu o condiție fizică foarte bună se simt mai competenți și sunt mai încrezători, ei fac față stresului mai bine, lucrează mai mult și se recuperează mai repede. Aceste atribute oferă beneficii valoroase în orice mediu. Cerințele din punct de vedere fizic pentru liderii militari au un impact semnificativ asupra performanței personale și a sănătății acestora. Deoarece deciziile liderilor afectează eficiența organizației lor, sănătatea și siguranța, este practic un imperativ pentru ca liderii să rămână sănătoși și să fie într-o formă cât mai bună.

Calmul - Afișarea calmului atunci când lucrurile nu merg bine poate fi o provocare pentru oricine, cu atât mai mult pentru un lider care îi inspiră și îi conduce pe ceilalți („calmul” a reprezentat una din variabilele cu cea mai mare frecvență pentru justificarea numirii unui student cu abilități de ocupare a unei funcții de conducere, în studiul efectuat și prezentat în subcapitolul 2.3.). Comportamentul calm este o componentă cheie de afirmare a liderilor. Un lider trebuie să-și poată demonstra calmul și să îl afișeze mai ales în situațiile dificile.

Încrederea în sine – Încrederea în sine este credința pe baza căreia liderii își evaluează abilitățile de a acționa corespunzător în orice situație, chiar și sub condiții de stres și deținând informații minime. Liderii care își cunosc calitățile au încredere în ei. Încrederea în sine crește datorită competenței profesionale. Prea multă încredere însă, poate fi cel puțin la fel de dăunătoare ca și prea puțină încredere. Ambele extreme împiedică învățarea, dar și adaptabilitatea. Lauda de sine sau auto-promovarea nu înseamnă încredere. Liderii cu adevărat încrezători nu trebuie să-și promoveze calitățile deoarece acestea sunt dovedite prin acțiunile lor.

Optimismul - Optimismul duce la recuperarea rapidă după eșecuri, șocuri, probleme și stres. Optimismul unui lider se bazează pe voință proprie și motivează subordonații să continue, chiar și atunci când aceștia sunt epuizați, înfometați, înfricoșați sau înfrigurați.

Inteligența

Inteligența unui lider militar se bazează pe tendințele mentale și a potențialului care dau formă abilităților conceptuale aplicate obligațiilor și îndatoririlor acestuia. Abilitățile conceptuale validează judecăți, procese decizionale, gândirea critică materializată în implementarea unor concepte și planuri. Ele ajută la gândirea creativă și rațională din punct de vedere analitic, critic, etic și cu sensibilitate culturală, astfel încât, să fie luate în considerație consecințele neintenționate sau intenționate. Unele decizii pot declanșa un lanț de

evenimente. Prin urmare, liderii trebuie să încerce să anticipeze urmările ordinelor pe care le dau. Chiar și acțiunile liderilor de nivel mic pot avea efecte cu mult peste ceea ce se așteptau.

Agilitatea mentală - reprezintă flexibilitatea minții, tendința de a anticipa sau de a se adapta la incertitudine sau la schimbări de situație. Agilitatea ajută când deciziile sau acțiunile nu produc efectele dorite, ajută la detașarea de modelele de gândire obișnuite și astfel declanșează capacitatea de a improviza atunci când un lider se confruntă cu un impas.

Inovația - descrie capacitatea liderului de a prezenta ceva nou pentru prima dată, atunci când este nevoie sau când există o oportunitate. Fiind inovator, incluzi creativitatea în producerea de idei care sunt originale și valoroase.

Tactul interpersonal - Interacțiunea efectivă depinde de cunoașterea a ceea ce percep ceilalți și se bazează pe acceptarea caracterului, a reacțiilor altora. Tactul interpersonal combină aceste abilități împreună cu recunoașterea diversității și afișarea de auto-control, echilibru și stabilitate în toate situațiile. Liderii trebuie să își controleze emoțiile.

Expertiza – Un lider trebuie să fie foarte bine pregătit din punct de vedere al cunoștințelor tehnice și tactice. Expertiza presupune cunoștințe, convingeri și presupuneri logice. Cunoașterea tacticii este o înțelegere a tacticii militare strâns legată de asigurarea unui obiectiv desemnat prin mijloace militare. Cunoștințele tehnice constau în informații specializate asociate cu o anumită persoană, funcție sau sistem. Subordonații se așteaptă ca liderii să își cunoască foarte bine atribuțiile.

3.5.3.2. Competențele de bază ale liderului

Conducerea - se referă la influențarea celorlalți. Comandanții care reprezintă și lideri la nivelul organizației pe care o conduc stabilesc obiective, precum și o viziune cu scopul de a motiva sau a influența subordonații să-i urmeze. Influența liderului se manifestă în două moduri: prin comunicare directă sau prin oferirea exemplului personal. Conducerea prin exemplul personal este o modalitate

puternică de a-i influența pe ceilalți. Liderii îi motivează, îi inspiră și îi influențează pe ceilalți să ia inițiativă, să lucreze spre un scop comun, să îndeplinească sarcini dificile și să îndeplinească obiective. Influența este axată pe convingerea altora să își depășească interesele personale și să lucreze pentru binele comun.

Extinderea influenței dincolo de lanțul de comandă - Liderii trebuie să influențeze dincolo de liniile lor directe de autoritate și dincolo de lanțul de comandă. În multe situații, liderii folosesc mijloace indirecte de influențare: diplomația, negocierea, medierea, arbitrajul, parteneriatul, rezolvarea conflictelor, consensul și coordonarea către rezultatele dorite.

Conducerea prin exemplul personal - Liderii servesc în mod constant ca modele pentru alții. Liderii vor fi întotdeauna priviți ca exemplu, deci ei trebuie să mențină standardele și să ofere exemple de eficiență prin toate acțiunile lor. Modelarea corespunzătoare oferă dovezi concrete despre dorințele comportamentale și întărește îndrumarea verbală prin demonstrarea angajamentului și a acțiunii.

Comunicarea - Liderii comunică eficient, în mod clar, exprimând idei și ascultând în mod activ pe ceilalți. Prin înțelegerea naturii și importanței comunicării, precum și a utilizării eficiente a tehnicilor de comunicare, liderii se vor exprima mai bine către alții pentru a putea transpune obiectivele în acțiuni. Comunicarea este esențială pentru toate celelalte tipuri de conducere eficiente.

Dezvoltă organizația – Dezvoltarea organizației implică trei componente: crearea unui mediu pozitiv în care organizația se poate dezvolta, dezvoltarea proprie și a altora lideri. Mediul este format din lideri care acționează pentru promovarea colaborării, a încurajării inițiativei și recunoașterii personale a responsabilităților, pentru stabilirea și menținerea realistă a așteptărilor și demonstrarea de grijă pentru oameni - resursa cea mai importantă pentru lideri.

Liderii au responsabilitatea de a stabili și de a menține așteptările și atitudinile pozitive pe care le avem și să producă un cadru pentru relații sănătoase și comportamente eficiente de lucru. Liderii contribuie la îmbunătățirea organizației în timp ce realizează o misiune. Ei trebuie să lase organizația într-o condiție mai bună decât atunci când au sosit.

Liderii se asigură că sunt pregătiți să execute responsabilitățile de conducere pe deplin. Ei sunt conștienți de limitele și de punctele lor forte și caută să se dezvolte pe ei înșiși. Numai prin pregătirea continuă și practicarea învățării și dezvoltării pe tot parcursul vieții, un individ poate să își însușească pe deplin responsabilitatea conducerii.

Liderii îi încurajează și sprijină pe ceilalți să crească individual, dar și ca echipă. Ei facilitează realizarea obiectivelor celorlalți ajutându-i să se dezvolte, îi pregătesc să-și asume noi poziții, făcând organizația mai versatilă și productivă.

Succesul - Scopul final al unui lideri îl reprezintă îndeplinirea cu succes a îndatoririlor și a misiunilor încredințate. Obținerea rezultatelor, îndeplinirea misiunii și a obiectivelor sunt toate căi de a spune că liderii sunt la dispoziția organizației de a realiza ceva de valoare. Liderii obțin rezultate prin influența pe care o au în direcția și prioritățile stabilite de organizație. Ei dezvoltă planuri și îndeplinesc obiectivele necesare la un standard etic înalt. Această competență este axată pe sarcini consecvente și etice realizate prin supravegherea, gestionarea, monitorizarea și controlul misiunilor

3.6.Curs de reacție rapidă a liderului

Conceptul de „Curs de reacție rapidă a liderului” a apărut în anul 1920 în rândul unui corp de psihologi militari germani. Psihologii germani erau interesați de îmbunătățirea procesului de selecție a ofițerilor prin aplicarea unor teste focalizate, în special, pe imaginație și abilitatea de a învăța rapid, pe capacitatea de adaptare rapidă, pe stabilitate emoțională, dar și pe un comportament care are la

bază încrederea în sine. Principala modalitate de testare era una de natură practică și consta în punerea unor posibili lideri în diferite situații, astfel încât să se poată evalua nivelul abilităților de lider.

După cel de-al Doilea Război Mondial, armata britanică a preluat și a adaptat programele de evaluare germane, creându-și astfel propriul concept de selecție a ofițerilor. Acest tip de curs se desfășoară în prezent în cadrul Academiei Forțelor Aeriene britanice din Sandhurst. Ulterior acest curs a devenit subiectul colaborării britanico-americe, astfel că un curs similar se desfășoară în Maxwell Air Force Base, din statul Alabama, SUA. Acest tip de curs reprezintă una dintre cele patru forme de evaluare a ofițerilor care urmează un curs similar cursului avansat pentru ofițeri desfășurat la Școala de Aplicație pentru Forțele Aeriene, Boboc din județul Buzău.

Acest tip de program este folosit și la academia West Point din SUA, având o durată de șase săptămâni și face parte din planul de învățământ al studenților care desfășoară practica de specialitate la Fort Benning, școala de aplicație pentru infanterie a SUA. Prima promoție care a participat la un astfel de program a fost cea din anul 1954. Utilitatea desfășurării unui astfel de program se remarcă și prin faptul că, datorită succesului înregistrat, a fost inclus ulterior și pentru pregătirea subofițerilor.

Principalele obiective ale unui astfel de curs sunt:

- perfecționarea abilităților de lider a studenților, prin asigurarea oportunităților practice de aplicare a lecțiilor învățate în timpul educației teoretice;
- evaluarea studentului prin măsurarea gradului de însușire a principalelor abilități de lider;
- prezentarea unor mijloace de autoevaluare cu ajutorul cărora studentul să își poată determina cu mai multă acuratețe propriile abilități;

- asigurarea de oportunități pentru studenți de a evalua efectele directe ale calităților și defectelor, în timp ce îndeplinesc rolul de evaluator a altor studenți;

- dezvoltarea individuală a abilităților de lider.

Acest curs poate avea mai multe arii de aplicabilitate, printre care amintim următoarele:

- concentrarea pe dezvoltarea individuală a abilităților de lider;
- obținerea coeziunii la nivel echipă/subunitate;
- îmbunătățirea lanțului de comandă;
- măsurarea eficienței organizaționale a unei echipe/subunitate pe parcursul formării acesteia.

Activitățile cursului sunt create, în așa fel încât, fiecare individ să îndeplinească rolul de lider în cadrul echipei sale, cel puțin o dată, precum și rolul de membru al echipei respective sau rolul de observator – evaluator. Pentru fiecare activitate, se alcătuieste o echipă de lucru și una de observatori. Echipa de lucru are ca și misiune îndeplinirea sarcinii primite, în timp ce echipa de observatori – evaluatori îndeplinește rolul de personal de siguranță, supraveghere, evaluare sau asigurarea competiției (hărțuire verbală). Pe tot parcursul desfășurării activităților, echipa de observatori – evaluatori trebuie să observe echipa de lucru pentru a putea evalua care comportamente au fost eficiente și care nu. La finalul fiecărei activități, echipa de lucru și cea de observatori își schimbă rolurile și încep o nouă misiune. O misiune nu va fi executată de două ori, astfel încât să se poată face o evaluare corectă a abilităților liderului de: planificare, organizare, supervizare, comunicare, astfel să se poată analiza procesul decizional al fiecărui student. Liderul va fi evaluat asupra modului în care și-a îndeplinit propria misiune, nu prin modul în care s-a încheiat misiunea respectivă care ar putea fi îndeplinită de un alt membru al echipei și nici prin modul în care acesta a concluzionat modul de îndeplinire a misiunii.

Stresul are un rol important în evaluarea fiecărui lider deoarece subliniază procesele și abilitățile critice ale acestuia, caracteristici care vor fi observate de către evaluator. Pentru a crea un mediu stresant pentru echipa de lucru, întotdeauna la începutul fiecărei activități, membrilor echipelor li se vor prezenta limitările care trebuie respectate întru totul. De exemplu, pe timpul activității echipa nu are voie să atingă pereții, nimic vopsit roșu (sau altă culoare care să diferențieze anumite restricții), de asemenea aceste constrângeri pot fi valabile doar pentru o perioadă de timp specific. Singurele echipamente pe care le poate utiliza echipa sunt cele furnizate la începutul misiunii. Observatorii vor ajuta la amplificarea stresului prin hărțuire verbală, încercând astfel să distragă atenția echipei de lucru și să creeze confuzie.

Crearea unor scenarii de misiuni poate fi făcută în funcție de obiectivele formulate de echipa de planificare a scenariilor. Obiectivele scenariilor trebuie definite foarte clar prin precizarea abilităților asupra cărora se dorește o evaluare.

Scenariile pentru studenți sunt conduse inițial de către instructorul evaluator. După ce studenții sunt dispuși pe echipe, aceștia își iau armamentul din dotare (dacă este cazul) și se deplasează către punctul de plecare al misiunii din scenariul creat, astfel încât să nu poată observa detaliile scenariului și să înceapă procesul de planificare. Instructorul evaluator numește un lider și comandă echipei de evaluatori și observatori să treacă la instructaj. Comanda poate fi de exemplu, după cum urmează: „Echipa de evaluare, aveți două minute la dispoziție să prezentați misiunea liderului și echipei de observatori – evaluatori”, urmând ca:

- liderul primește misiunea și începe propria recunoaștere;
- este dispus personalul de siguranță;
- echipa de observatori – evaluatori ascultă briefingul misiunii ținut de lider pentru evaluare.

În continuare am să prezint două exemple de scenarii ce provin din experiența avută pe parcursul parcurgerii cursurilor de leadership, la care am participat în SUA, la USAF Academy – Colorado Springs în anul 2016:

Scenariul 1



Figura 3.6.1. - Modul de amplasare a obstacolelor pentru Scenariul 1

Notă pentru instructor:

- misiunea poate să înceapă din ambele capete de plecare ale terenului.

Descrierea misiunii:

- conduci o echipă într-o misiune de patrulare și recunoaștere. Ai observat inamicul și raportezi locația și nivelul acesteia. Ai primit ordin să eviți contactul cu inamicul;
- pe timpul retragerii, întâlnești un teren minat. Inamicul avansează rapid către poziția în care te afli și timpul nu îți permite să cauți o ruta alternativă. Trebuie să treci terenul minat;

NECLASIFICAT

- ai descoperit în zonă materiale care pot ajuta echipa să treacă terenul minat și să te întorci în zona trupelor proprii. Materialele trebuie să fie luate pentru a nu fi folosite de inamic;
- inamicul se află la câteva minute în spatele echipei tale. Începe recunoașterea imediat.

Măsuri de siguranță:

- nu sunt necesare.

Asigurare logistică:

- fișe de evaluare

Materiale:	Cantitate:	Dimensiune:
Frânghie	1	2m
Scândură	2	15cm lățime – 350cm lungime
Scândură	2	15cm lățime – 300cm lungime

Scenariul 2



Figura 3.6.2. - Modul de amplasare a obstacolelor pentru Scenariul 2

Notă pentru instructor:

- echipa trebuie să plece de pe una dintre platforme;
- subliniază importanța etapei de recunoaștere;
- se pot utiliza inclusiv lăzile de muniție pentru îndeplinirea misiunii.

Descrierea misiunii:

• te afli într-o misiune de patrulare împreună cu echipa ta când descoperi două lăzi de muniție lăsate în urmă cu o noapte înainte de către inamic. Ai luat legătura cu eșalonul superior și ai primit ordin să aduci lăzile în baza proprie împreună cu echipa ta. Te prezinți imediat ce ajungi la compartimentul de informații;

• pe timpul retragerii întâlnești un pod distrus deasupra unei văi adânci care trebuie să fie traversată pentru a ajunge în bază înainte de a se înnopta;

- ca măsuri de siguranță, tot echipamentul trebuie să fie adus înapoi;
- începe recunoașterea.

Măsuri de siguranță:

- nu săriți de pe o platformă pe alta

Asigurare logistică:

- fișe de evaluare

Materiale:	Cantitate:	Dimensiune:
Ladă de muniție	1	25 kg
Scândură	2	15cm lățime – 210cm lungime
Scândură	2	15cm lățime – 120cm lungime
Frânghie	1	10m

3.7.Elementele unui poligon de leadership

Cu ajutorul unui poligon de leadership se pot rezolva o multitudine de obiective ale leadershipului. Poate fi utilizat atât individual cât și pentru rezolvarea

problemelor de grup prin simpla încurajare a militarilor de a se autodepăși sau de a da tot ce au mai bun. Traseele de obstacole din cadrul unui poligon de leadership, oferă o experiență foarte bună pentru lucrul în echipă bazat pe încredere, cooperare, comunicare dar și camaraderie. Camaraderia și respectul sunt concepte destul de greu de evidențiat și promovat prin activități educaționale, de aceea lucrul în echipă este extrem de important pentru dezvoltarea acestor calități.

Traseele de obstacole oferă posibilitatea lucrului pe echipe formate din anumite tipuri de personalitate (așa cum am dezvoltat în subcapitolul 2.2) în care fiecare membru se poate confrunta, dincolo de obstacolele traseului, cu obstacole legate de ceilalți membri ai echipei. Pe parcursul desfășurării activităților în cadrul unei echipe, în foarte puține situații ne putem alege colegii de echipă, astfel că este extrem de important să avem capacitatea de a găsi soluții pentru a colabora într-un mod profesionist cu orice tip de personalitate în vederea atingerii unui scop comun.

În cadrul activităților organizate și desfășurate în poligon se pot îndeplini următoarele obiective:

- formarea deprinderilor de a acționa rapid și cu precizie în folosirea materialelor și a tehnicii din dotare;
- învățarea procedeeleor de trecere a diferitelor obstacole naturale și/sau construite;
- dezvoltarea forței, a îndemânării, a vitezei de reacție și execuție pe fondul rezistenței fizice la eforturi de mare intensitate și durată;
- formarea deprinderilor de luptă în condiții complexe cu aplicarea procedeeleor de alergare, sărituri, escaladări, echilibru, cățărări, transport de greutate, aruncarea grenadelor de mână și lupta corp la corp cu armamentul individual din dotare;
- dezvoltarea curajului, a încrederii în forțele proprii, a inițiativei, a perspicacității și orientării în câmpul tactic, cultivarea sentimentului de ajutor în luptă;

- formarea în rândul studenților a obișnuinței de a folosi în condiții complexe și variate a celor mai corespunzătoare procedee tehnice însușite în timpul pregătirii fizice, dar și în timpul celorlalte categorii de instrucție.

Obstacolele de la pista cu obstacole, în funcție de suprafața, înălțimea și complexitatea lor, se trec prin procedee de sărituri, escaladări, echilibru, agățare, cățărare și prin mers târâș. Pentru trecerea obstacolelor se indică mai întâi modurile de trecere sau se poate doar prezenta obstacolul, decizia asupra modului de trecere fiind lăsată la latitudinea liderului, constituind astfel o provocare pentru echipă.

Pistele cu obstacole pot fi formate din diferite elemente care pot fi configurate într-un mod specific unui obiectiv stabilit anterior.

Am să prezint în continuare câteva elemente pe care le-am identificat în poligoanele de leadership ale academiilor militare din SUA, Marea Britanie, Olanda, Austria precum și din pistele de obstacole pentru pregătirea militarilor din specialitatea „Vânători de munte” a Forțelor Terestre din România:

1. Tranșee sau locașuri individuale de tragere cu lungimea de 5-7m și adâncimea de 1m, având la suprafață lățimea de 0,80m iar în partea de jos 0.50m;
2. Șanț cu lungimea de 5-7m, adâncimea de 0,60m și lățimea de 1,50;
3. Obstacol cu lungimea de 4-5m și înălțimea de 1,40m construit din diferite materiale : lemn, metal, cărămidă, prefabricate;
4. Cabluri înclinate cu lungimea de 8-10 m dispuse paralel la intervale de 1m fixate la capete pe două cadre metalice, primul cu înălțimea de 3m și al doilea de 2 m. Pe direcția fiecărui cablu în fața cadrului de 3m, se fixează 3 piloni cu diametrul de 0,20 m și înălțimea crescândă de 0,40-1,10 m sau câte o scară verticală cu trepte (inclusă în cadru) pentru pășire până la înălțimea necesară prinderii cablului cu mâinile din poziția stând;
5. Sector cu piloni progresivi cu diametrul de 0,20m, dispuși pe culoare paralele cu intervale de 1m pe distanța de 5m (câte 8 pe fiecare culoar), având pilonii în ordine cu înălțimile: 0,50 m, 0,90 m, 1,30 m, 1,70 m, 2,00m, 2,30 m,

2,60 m, 2,90m. Pe capetele pilonilor de 2,90 se fixează o scândură lată de 0,20 m care unește pilonii formând o platformă;

6. Portic cu frânghii corespunzătoare numărului de culoare cu piloni și pe direcția acestora, înalt de 6m, instalat, deasupra și la mijlocul unui șanț cu lungimea de 8m, lățimea de 4-5m și adâncimea de 0,50-0,80m. Picioarele porticului sunt în afara șanțului, la 0,50 m stânga și dreapta de la marginile laterale;

7. Scări înclinate cu lungimea de 4,50-5,50m, având lățimea și distanța între trepte de 0,40m dispuse paralel la interval de 1,00 – 1,50m, fixate la capete pe cadre metalice, primul cu înălțimea de 3 m și al doilea de 2 m. Pe direcția fiecărei scări în fața cadrului metalic se fixează piloni sau scări la fel ca la cablurile înclinate. Treptele scării au diametrul de 30-50 mm. Scările pot fi dispuse și în plan orizontal, caz în care, cadrele metalice au înălțimea de 2 m. Sub sectorul cu scări se află un șanț adânc de 0,60 - 0,80 m a cărui lungime este mai scurtă decât scările (3,50 - 4,50 m), iar lățimea șanțului trebuie să fie cu 0,50 m mai mare în lateral față de sectorul cu scări;

8. Punte suspendată cu lungimea de 10-12m, lățimea de 0,70 - 0,90m, dispusă la înălțimea de 0,50-1,00 m de la sol, fixată la un capăt pe un cadru metalic și la celălalt pe stâncă;

9. Cabluri paralele cu lungimea de 10 - 12 m dispuse primul la înălțimea de 1m și al doilea la 2,80 m, fixate la un capăt pe cadrul metalic (același pe care se fixează și capetele punților), iar celălalt capăt pe stâncă;

10. Stâncă construită din piatră și ciment (pe un schelet metalic cu înălțimea de 8-10 m), având pe verticală diferite brize, colțuri, fisuri, denivelări și pitoane bine sudate, la un capăt de scheletul metalic, care să poată fi folosite la cățărarea liberă și frânghii fixate la capetele de sus, pe platforma de regroupare. Stânca se construiește aproximativ în forma unui trunchi de con sau de piramidă cu diametrul (laturile) de 4-6 m. Platforma de regroupare (suprafața de sus a trunchiului de con) se delimitează cu o balustradă înaltă de 1,10 m în formă de semicerc, cu

deschizătura spre direcția punților suspendate și cablurilor dispuse la înălțimea platformei cu stâncă. Toate instalațiile anexă se fixează pe scheletul metalic din interiorul stâncii (nu se folosește în acest scop suprastructura de piatră). Se lasă spații în stâncă prin care capetele cablurilor să poată fi prinse sigur de structura metalică. Interiorul scheletului metalic se umple cu pământ și cu piatră;

11. Punte suspendată cu lungimea de 10-12m și lățimea de 0,70-0,90m, dispusă la înălțimea de 0,50-1,00 m de la sol, fixată la un capăt pe un cadru metalic și la celălalt pe stâncă;

12. Cabluri paralele (1-2) cu lungimea de 10-12 m dispuse primul la înălțimea de 9m și al doilea la 10,80 m fixate la un cap pe stâncă și la celălalt capăt pe cadrul metalic în funcție de înălțimea la care se află platformele de regrupare;

13. Cadru metalic cu înălțimea de 10-12m și lățimea de 6-8m, cu o platformă de regrupare având lățimea de 0,70-0,90m dispusă cu 1,40m mai jos de limita superioară a cadrului metalic. La platforma de regrupare, pe latura dinspre bazinul de apă, se fixează grilajele metalice sau din alt material, înalte de 1,10m cu intervale între ele de 0,80m pe direcția cablurilor înclinate;

14. Cabluri înclinate – funicular cu lungimea de 90-110m și interval între ele de 1m, fixate la un capăt în partea superioară a cadrului metalic iar celălalt capăt pe un cadru metalic cu înălțimea de 2,60-3,00m instalat dincolo de bazinul de apă. Fiecare cablu este prevăzut cu un dispozitiv de rulare tip funicular pentru coborâre prin procedeul „parașută”. Pe ultimii 15-20 m dincolo de bazin, cablul înclinat trebuie să fie la înălțimea la care să asigure frânarea cu ajutorul picioarelor pe sol, iar unghiul de înclinare a cablului trebuie să imprime o viteză corespunzătoare frânării în condiții de siguranță;

15. Bazin cu apă având lungimea de 50-70 m, lățimea de 10-12 m și adâncimea de 2 m;

16. Teren infectat sau sector incendiat cu lungimea de 12-15 m și lățimea de 4-6 m marcat prin 12-15 țărui metalici cu înălțimea de 0,60 m. La capete țăruii au o cupă în care se pune lichidul incendiar;

17. Rețea de sârmă joasă (lisă) în lungime de 15-20m, lățimea de 3 m și înălțimea de 0,50 m;

18. Machetă casă cu înălțimea de 6,50 m, lățimea de 4-5 m având două ferestre cu înălțimea de 1,50 m și lățimea de 1m dispuse una la înălțimea de 2,50 m, iar cealaltă la 4,70 m de la sol. În partea de sus a machetei casă se fixează două frânghii de cățarat care coboară prin dreptul ferestrelor. La înălțimea de 4,50 m înapoia casei (lipit de perete), se află o platformă cu lățimea de 0,80 m și lungimea egală cu lățimea casei (4-5 m), iar pentru coborâre, se fixează la capetele platformei două scări verticale;

19. Machetă transportor blindat la dimensiunile reale confecționată dintr-un schelet de țevă și fier beton;

20. Sector pentru lupta corp la corp cu manechine mobile suspendate pe cabluri paralele, având lungimea de 15-20 m ale căror capete se fixează pe cadre metalice cu înălțimea de 2,00-2,50 m și lățimea de 5-6 m. În poligon se montează pe sol și manechine fixe dispuse pe front și în adâncime pe suprafața sectorului cu cabluri paralele;

21. Labirint la suprafață având lungimea de 10-15 m și lățimea de 8-10m, prevăzut cu trei intrări și trei ieșiri, construit din țevă, fier beton sau panouri. Înălțimea labirintului este de 1,10-1,30m cu segmente lungi de 1,00 – 1,50m;

22. Fântâni cu șanț de comunicație acoperit având laturile de 1 x 1 m și adâncimea de 2 m care se continuă cu șanț, acoperit (la adâncimea de 0,30 m de la suprafață) lung de 10-12 m, lățimea de 0,80 m și înălțimea de 4,00 m sau cu un tub de canalizare cu diametrul de 0,80-1,00m;

23. Sector de teren accidentat cu lungimea de 20-30m și lățimea de 6-10m în care se dispun: buturugi, trunchiuri de copaci, pietre, gard de nuiele, bolovani, denivelări amenajate din pământ;

24. Tranșee în zigzag dispuse pe lungimea de 20-25 m, formate din șase segmente cu lungimea de 5-6 m fiecare, lățimea de 0,80 m și adâncimea de 1,50 m. Primele trei segmente sunt descoperite iar celelalte acoperite;

25. Sector pentru aruncarea grenadelor de mână și cu precizie în care se marchează cercuri cu diametrul de 3 m și o linie de aruncare la distanța de 30 m de la centrul cercului;

26. Sector pentru transportul răniților pe distanța de 20-30 m, la începutul căruia sunt dispuse 2-4 manechine;

Exemplu de exercițiu:

Deplasarea pe o distanță de 1 000 m. Se execută de către un grup format din 2,3 studenți (în funcție de pista de obstacole avută la dispoziție se poate lucra concomitent cu mai mulți studenți). Aceștia primesc instrucțiunile de la studentul evaluat pe funcția de lider. Studentul lider are posibilitatea să aleagă dacă face parte din grupul studenților care execută traseul sau poate să asiste din exterior pe timpul desfășurării exercițiului (decizie care trebuie justificată la sfârșitul perioadei de evaluare).

Poziția inițială a participanților: pentru luptă în picioare, în tranșeu (locașul de tragere), de la linia de plecare. Fazele exercițiului propus sunt următoarele:

1. Ieșire din tranșeu, alergare și săritură peste șanțul cu lățimea de 1,50m;
2. Alergare până la obstacolul cu înălțimea de 1,40 m și escaladarea acestuia;
3. Alergare până la cablurile înclinate și trecerea cu ajutorul mâinilor și picioarelor sau în forța brațelor;
4. Alergare până la sectorul cu piloni progresivi, trecere printre aceștia și prin șanțul cu lungimea de 8 m;
5. Alergare până la scara înclinată (orizontală) și trecerea în forța brațelor;

6. Alergare până la puntea suspendată și trecerea pe aceasta în alergare;
7. Cățărare pe stâncă cu ajutorul frânghiei și trecerea pe platforma de regrupare;
8. Aruncarea unei grenade de mână ofensive (de exercițiu), la distanța de 30 m într-un cerc cu diametrul de 3 m;
9. Coborâre pe stâncă cu ajutorul frânghiei;
10. Alergare până la terenul infectat și trecere prin acesta cu masca contra gazelor pe figură;
11. Scoaterea măștii contra gazelor de pe figură și alergare până la rețeaua de sârmă joasă;
12. Trecerea prin pășire peste rețeaua de sârmă joasă, alergare până la sectorul de luptă corp la corp, unde se execută procedee de parări, împuneri sau lovituri cu patul armei la trei manechine;
13. Alergare și trecere prin labirint;
14. Alergare până la sectorul accidentat și trecerea prin acesta, cu aruncarea unei grenade de mână ofensive (de exercițiu), la distanța de 25-30m într-unul din segmentele tranșeului descoperit;
15. Continuarea alergării până la completarea distanței de 1000m.

NECLASIFICAT

- PAGINĂ ALBĂ -

CONCLUZII ȘI PROPUNERI

Puterea de luptă a unei armate, ca și abilitatea de a funcționa, poate fi privita din perspectiva celor trei componente: conceptuale (totalitatea principiilor sistemului de idei și de soluții din spatele modului în care funcționăm și luptăm), fizice (mijloacele de luptă și operare) și morale (abilitatea de a determina oamenii să lupte).

Componenta morală este susținută de conducere, care reprezintă componenta umană a puterii de luptă. Importanța componentei umane depășește de cele mai multe ori importanța echipamentului sau a tacticii. Prin oameni se determină nu numai rezultatul unui angajament individual ci și dacă o forță își păstrează sau nu, legitimitatea morală. Liderii armatei au rolul de a conduce prin puterea exemplului, de a inova și modela valori și comportamente pentru a se asigura că puterea de luptă funcționează în parametrii necesari.

În cadrul tezei de doctorat ne-am propus să studiem această componentă a puterii de luptă prin studierea formării abilităților de lider la ofițeri, în punctul de plecare al acestei preocupări pentru Forțele Aeriene Române, Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov. O academie militară, prin misiunea sa de a forma viitori ofițeri ai armatei, are la dispoziție posibilitatea de a da forma cuvenită viitorului. Ofițerii prin autoritatea formală pe care o dețin la nivelul sistemului militar, dețin totodată și cea mai mare putere de a influența acest sistem. O conducere eficientă presupune proiecția personalității și a scopului din partea liderilor pentru a duce la bun sfârșit cele mai exigente misiuni.

Ca urmare a studierii și cercetării asupra modului în care se formează abilitățile de lider în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov, mi-am propus ca obiectiv să aplic cunoștințele acumulate, în conceperea unui program de

dezvoltare al abilităților de lider în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov. Acest program reprezintă o contribuție personală care poate fi implementat imediat, pe etape, lucru pe care mi-l propun personal, fiind încadrat pe o funcție de comandă a studenților militari din cadrul Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” – Brașov.

Teza de doctorat pornește de la studierea celor două concepte de lider și leadership pentru a asigura un fundament teoretic demersurilor ulterioare prezentate pe parcursul lucrării.

Procesul de leadership deși reprezintă o entitate puternică, este oarecum intangibilă și dificil de măsurat, de-a lungul timpului existând nenumărate încercări de definire și cuantificare. Primul capitol nu a încercat să limiteze conceptele de „lider” și „leadership” la o singură definiție ci mai degrabă am încercat să stabilim cat mai corect posibil, contextul și rolul pe care îl au acestea în sistemul militar.

Conceptele de „lider” și „leadership” au fost adoptate relativ recent în spațiul românesc, una din propunerile rezultate din studierea acestui fenomen fiind propunerea adresată către Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan - Al. Rosetti” al Academiei Române, de a analiza adăugarea în dicționarele specifice, termenii de „follower” și „followership” fără de care adoptarea termenilor de „lider” și „leadership” reprezintă un demers incomplet de implementare. Procesul de leadership presupune prin actul în sine evidențierea nu doar a liderului ci și a individului/ indivizilor care aderă pe baza unor convingeri proprii, neconstrânși de o autoritate formală, la viziunea sau direcția de acțiune stabilită de un lider. În lipsa unui termen oficial care să cuprindă complexitatea noțiunii de „follower” am ales pe tot parcursul lucrării să folosesc termenul de „executant” care este adaptat mediului militar, însă care nu surprinde în totalitate, nuanța pe care o oferă termenul de „follower” raportat la termenul de „lider”.

Evoluția teoriilor de leadership surprinde, în mare măsură, evoluția societăților de-a lungul timpului, astfel că după primul capitol putem concluziona

că modelul de leadership cel mai potrivit adoptării în prezent este leadershipul de tip transformațional. Acest tip de leadership pleacă de la premise potrivit cărora, un lider influențează indivizii din jurul său prin promovarea unui nivel de moralitate superior ce provine din puterea viziunii și a personalității acestuia, lucrul în echipă este mai eficient decât cel individual. Aceste două premise, coroborate duc la crearea unui climat în care executanții sunt motivați să lucreze împreună, pentru un scop comun, în parametrii viziunii liderului ce deține un rol transformator. Armata reprezintă o echipă formată din mai multe echipe astfel că, în acest context, abilitatea unui individ de a lucra în echipă este foarte importantă. În jurul acestui lider cu rol transformator am continuat studiul și în celelalte capitole ale tezei prin definirea personalității acestuia în capitolul doi și prezentarea liderului – deziderat, posesor al calităților: **Caracter – Prezență – Inteligență**.

Pentru a clarifica câteva din controversele acestui domeniu de studiu, în primul capitol am argumentat și în ce măsură un lider dispune de o predispoziție genetică de a ocupa cu succes o funcție de conducere, concluzionând prin afirmația că cel mai important factor de dezvoltare a unui lider îl reprezintă educația pe parcursul vieții. Totodată delimitarea clară a conceptelor de *leadership* și *management* duce la o mai bună înțelegere atât a aspectelor comune cât și a celor care le diferențiază; în concluzie cele două concepte nu se exclud unul pe celălalt, ci mai degrabă, se află într-o relație de interdependență, în special în mediul militar. Indicatorii de performanță care reies din descrierea unui lider pot crea impresia că toate cerințele adresate unui lider sunt obligatorii prin fișele de post însă performanța de care dă dovadă un lider transformațional presupune în primul rând autodepășirea, autoperfecționarea izvorâtă din dimensiunea axiologică a unui astfel de lider.

În capitolul doi prezentăm profilul psihomoral al unui lider și prin urmare am încercat identificarea abilităților necesare formării de competențe așa cum reies ele din Modelul Absolventului Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” –

Braşov. Acesta (modelul absolventului) structurează competenţele pe care trebuie să le deţină un absolvent la terminarea studiilor militare superioare pe trei componente, după un model utilizat şi în alte state: *be – know – do*, adaptat sub forma: *să fie – să ştie – să facă*. Acest model reliefează competenţele necesare pe care îl cere principalul beneficiar (Statul Major al Forţelor Aeriene) Academiei Forţelor Aeriene „Henri Coandă”. Acest model reprezintă un deziderat în devenirea viitorilor ofiţeri. Legătura pragmatica dintre deziderat şi realitate este prezentată în capitolul doi, aşa cum am observat-o îndeaproape pe parcursul celor trei ani la comanda promoţiei de studenţi militari 2014 – 2017. În acest capitol, este prezentată cercetarea psihologică asupra acestei promoţii. Punctul de plecare pentru viitoare programe de dezvoltare al abilităţilor de lider trebuie să țină cont de situaţia *de facto*, astfel este prezentată o paralelă între deziderat şi realitate. Am ales să îmi concentrez atenţia în special asupra studiului unei dimensiuni a profilului liderului militar: Inteligenţa Emoţională.

Personalitatea în acest context, reprezintă o componentă esenţială, în special în dinamica unei echipe unde tipuri de personalităţi diferite pot duce la un climat nefavorabil îndeplinirii cu succes a unei misiuni. Cunoaşterea subordonaţilor se bazează pe cunoaşterea teoretică a personalităţilor. În consecinţa am considerat importantă si necesară realizarea unui studiu asupra indicatorului tipologic Myers – Briggs şi Keirsey – Bates.

Studiul de cercetare realizat pe o promoţie de studenţi militari vine să verifice ipoteza, conform căreia, un lider posedă un nivel al coeficientului emoţional (QE) peste medie. Pentru a verifica această ipoteză am identificat cele două variabile, „coeficientul emoţional” şi „lider”, prin corelarea a două cercetări, una cantitativă pentru măsurarea nivelului QE în cadrul promoţiei de studenţi militari 2014 – 2017 ai Academiei Forţelor Aeriene şi o cercetare calitativă pentru identificarea studenţilor cu abilităţi formate de lider. Corelarea celor două studii nu a avut ca obiectiv realizarea unui raport de cauzalitate deoarece este imposibil de a

seta variabila inițială, obiectivul fiind doar verificarea ipotezei inițiale. Am ales să realizez o cercetare transversală deoarece în condițiile lipsei unui program clar definit de dezvoltare al abilităților de lider în Academia Forțelor Aeriene, o cercetare longitudinală ar fi avut un impact insuficient justificat de validare a eficienței. În situația în care programul de dezvoltare al abilităților de lider propus în capitolul trei al acestei teze va fi implementat, îmi propun continuarea cercetării printr-un studiu longitudinal asupra unei promoții de studenți militari pe parcursul celor trei ani de studiu.

Pentru măsurarea nivelului QE am utilizat un test adaptat în limba română de către Prof.univ. Mihaela Roco după bine cunoscutul autor al cărții Inteligența Emoțională, Daniel Goleman. Astfel cercetarea variabilei QE este o cercetare cantitativă pentru a obține date statistice, precise, metoda fiind una transversală prin aplicarea unui test format dintr-o grilă de întrebări organizat sub forma unui chestionar, ca tehnică de investigare. Pentru măsurarea celei de-a doua variabile, identificarea studenților care și-au făcut remarcate abilitățile de lider pe timpul celor trei ani de studiu, fiind o cercetare ce presupune obținerea de date care fac referire la opinii personale axate pe ceea ce gândesc studenții din grupul de studiu, am ales să realizez o cercetare calitativă bazată pe un chestionar cu întrebări deschise pentru a surprinde în profunzime percepția acestora.

Concluziile studiului au dus la acceptarea ipotezei inițiale prin evidențierea nivelului QE peste medie a studenților identificați drept lideri la nivelul grupului de studiu. Pe de altă parte, nivelul QE sub medie a unui procent de 54% din totalul studenților promoției 2014–2017, aflați în ultimul an de studiu, justifică necesitatea elaborării și implementării unui program de dezvoltare care să ofere studenților oportunități practice de a se autoevalua, de a se confrunta cu dificultăți caracteristice mediului militar.

Un alt argument care justifică necesitatea implementării unui program de dezvoltare al abilităților de lider reiese și din studiul efectual de Biroul Asigurare a

Calității Învățământului din cadrul academiei pe care l-am prezentat și analizat în capitolul doi. Indicii de satisfacție a studenților la finalizarea programului de studii precum și a beneficiarilor primari ai academiei, indică cel mai scăzut nivel în dreptul formării competențelor de lider/ manager. Studenții care au participat la activități multinaționale în afara țării, au formulat adesea necesitatea unui program de leadership așa cum le-a fost prezentat în alte academii ale statelor cu care există programe de schimburi de experiență.

Dacă în primele două capitole ale tezei analiza domeniului cercetat s-a axat cu preponderență asupra aspectelor situaționale din trecutul apropiat și a ceea ce se întâmplă în prezent, capitolul trei descrie un posibil viitor în care dezvoltarea abilităților de lider se poate concretiza printr-un program de sine stătător cu obiective și etape clare. Programul de dezvoltare al abilităților de lider, propus în această teză, creează un cadru general în care studenții primesc responsabilități practice din anul întâi când îndeplinesc rolul de executanți, până în anul trei când primesc responsabilități similare celor pe care le vor avea pe prima funcție de ofițer. Cele trei dimensiuni de organizare pe trei ani de zile cuprind statutul de executant – manager – lider. Un lider bun va fi întotdeauna și un bun executant atât pentru a oferi un model celor din subordinea sa precum și pentru a înțelege mai bine actul de comandă pe care el îl exercită la rândul său. După parcurgerea primului an de studiu, în care rolul primordial este cel de executant, în anul doi va trebui să înțeleagă dimensiunea administrativă a unei subunități și responsabilitatea care îi revine asupra altor indivizi. Totodată acesta se va familiariza cu conceptul de consiliere și evaluare a altor studenți, fiind el însuși evaluat pe parcursul ședințelor de conducere a unor scenarii create special pentru aceasta de către studenții din anul trei. Asumarea responsabilităților continuă în anul trei când studenții primesc sarcini din ce în ce mai complexe cum ar fi organizarea și conducerea unor exerciții militare de simulare a unor scenarii posibile. Programul propus în capitolul trei este orientat pe individ, drept urmare fiecare student, în

cadrul ședințelor de consiliere va primi un feedback față de activitatea sa pe parcursul ședințelor practice, precum și direcții de dezvoltare cu obiective stabilite până la următoarea consiliere. Pentru implementarea unui astfel de program este necesară crearea unui poligon de leadership în care să se desfășoare un curs de reacție rapidă a liderului. Acest poligon se poate realiza în primă etapă, cu un efort financiar redus, Academia Forțelor Aeriene deținând un teren de instrucție pe care se pot desfășura astfel de activități. Implementarea programului propus presupune instruirea și pregătirea instructorilor militari care vor trebui să participe la un curs de pregătire pentru familiarizarea tuturor aspectelor cuprinse în acest concept de program. În cadrul unui astfel de curs de pregătire, comandanții de subunități care sunt și instructori s-ar familiariza cu etapele unui astfel de proces dar și înțelegerea rolului de „educatori” pe care îl au. Studenții, în special cei care la începerea studiilor provin din licee civile, nefamiliarizați cu mediul militar, caută întotdeauna modele de urmat atunci când sunt puși în situații noi. Primii cu care intră în contact sunt comandanții nemijlociți care le sunt și instructori și care cu siguranță trebuie să reprezinte acele modele. În lipsa modelelor personale de valoare, studenții vor alege modele care nu reprezintă de cele mai multe ori calea unor principii și valori sănătoase.

Pentru formarea și dezvoltarea abilităților de lider pe parcursul celor trei ani de studiu am propus dezvoltarea și concentrarea efortului educativ pe trei calități care să ofere studenților puncte de referință atunci când au de luat decizii sau când nu știu la ce valori să se raporteze când trebuie să obțină performanță. Cele trei calități ale unui lider sunt: **CARACTER – PREZENȚĂ – INTELIGENȚĂ**. Competențele de lider reprezintă vârful unei piramide la temelia căreia se află următoarele abilități urmărite de programul de dezvoltare: *Putere fizică și mentală* → *Încredere în sine* → *Gândire Critică* → *Camaraderie (empatie)* → *Încredere* → *Competențe*.

NECLASIFICAT

- PAGINĂ ALBĂ -

LISTA CU ABREVIERI ȘI ACRONIME

Termen	Explicație în limba română	Explicație în limba engleză
SUA	Statele Unite ale Americii	United States of America
LPC	Cel mai puțin preferat coleg de muncă	Least preferred co-worked
FHS	Bază de date cu indivizii care au participat la studiul privind bolile de inimă	Framingham Heart Study
ADN	acidul dezoxiribonucleic	deoxyribonucleic acid (DNA)
ARACIS	Agencia Română de Asigurare a Calității Învățământului Superior	
NATO	Organizația Tratatului Nord Atlantic	North Atlantic Treaty Organisation
IOD	Instituție Organizatoare de Doctorat	
IE	Inteligență Emoțională	Emotional Intelligence
IQ	Coeficient de inteligență	Intelligence Quotient
QE	Coeficient emoțional	Emotional Quotient
MBTI	Indicatorul Tipologic Myers – Briggs	Myers – Briggs Type Indicator

NECLASIFICAT

- PAGINĂ ALBĂ -

LISTA FIGURILOR

Nr.fig.	Titlul	Pagina
Figura 1.1.1.	Diferențe în definirea leadershipului	21
Figura 1.2.2.1.	Relația dintre abilități și motivație	28
Figura 1.2.3.2.1.	Modelul grilei manageriale	32
Figura 1.2.5.1.	Relația de cauzalitate între tipurile de variabile majore	37
Figura 1.2.6.1.	Teoria leadershipului situațional Hersey și Blanchard	42
Figura 1.2.8.1.	Relațiile „lider – membru”	47
Figura 2.1.3.1.	Comparație satisfacție studenți – absolvenți – comandanți	76
Figura 2.3.3.1.	Grafic valori absolute totale	113
Figura 2.3.3.2.	Rezultate QE totale	115
Figura 3.6.1.	Modul de amplasare a obstacolelor pentru Scenariul 1	155
Figura 3.6.2.	Modul de amplasare a obstacolelor pentru Scenariul 2	156

NECLASIFICAT

- PAGINĂ ALBĂ -

LISTA TABELELOR

Nr. tabel	Titlul	Pagina
Tabelul 1.1.1.	Numărul de lucrări despre leadership, pe decade	24
Tabelul 1.2.2.1.	Trăsăturile și abilitățile critice ale unui lider	29
Tabelul 1.2.4.1.	Luarea deciziei în funcție de nivelul de participare a membrilor grupului	33
Tabelul 1.2.5.2.	Condițiile care dau importanță variabilelor situaționale	38
Tabelul 1.2.7.1.	„Least Prefer Co-worker”	44
Tabelul 1.2.7.2.	Cel mai eficient lider în funcție de LPC	45
Tabelul 1.3.2.1.	Cele mai importante caracteristici ale unui lider	59
Tabelul 1.3.3.1	Lider vs. Manager	63
Tabelul 2.1.3.1.	Numărul de studenți respondenți de la programele de studii de licență	74
Tabelul 2.1.3.2.	Numărul de studenți respondenți de la programele de studii de master	75
Tabelul 2.1.3.3.	Tabel cuantificare satisfacție absolvenți	75
Tabelul 2.1.3.4.	Tabel cuantificare satisfacție comandanți	76
Tabelul 2.2.1.1.	Clasificările tipurilor de temperament	81
Tabelul 2.2.2.1	Tipuri de personalitate Myers – Briggs	83
Tabelul 2.2.2.2.	Distribuția trăsăturilor în rândul populației	84
Tabelul 2.2.2.3.	Tipurile de personalitate Keirsey – Bates	84
Tabelul 2.2.3.1.	Modelul Inteligențelor Multiple	88
Tabelul 2.2.4.1.	Taxonomia obiectivelor educaționale din domeniul cognitiv a lui Bloom	99
Tabelul 2.2.4.2.	Matricea abilităților de gândire a lui E.J.Gubbins	100
Tabelul 2.3.3.1.	Frecvența rezultatelor totale	113
Tabelul 2.3.3.2.	Rezultate minime – maxime	114
Tabelul 2.3.3.3.	Media valorilor absolute	114
Tabelul 2.3.3.4.	Frecvența, valoarea itemului 2 și nivelul QE	116
Tabelul 2.3.4.1.	Coeficient emoțional alte facultăți	117

NECLASIFICAT

- PAGINĂ ALBĂ -

BIBLIOGRAFIE

I. ACTE NORMATIVE

1. *** *Constituția României*, Monitorul oficial al României, partea I, anul 171(XV), nr.767 din 31.10.2003, București;
2. *** *Strategia de transformare a armatei României*, București, 2007;
3. *** *Legea educației naționale nr.1/2011*, Monitorul oficial al României, partea I, anul 179(XXIII), nr.18 din 10.01.2011, București;
4. ****Declarația de la Bologna, 18 – 19 iunie 1999*;
5. ****Doctrina Instruirii Armatei României SMG/IF - 7*, Statul Major General, București, 2006;
6. ****Doctrina Forțelor Aeriene*, Statul Major al Forțelor Aeriene București, 2000;
7. ***Guvernul României, *Carta albă a securității și apărării naționale*, București 2004, p.30.
8. ***Legea nr. 446 din 30 noiembrie 2006 privind pregătirea populației pentru apărare, publicată în Monitorul Oficial nr. 990/12 decembrie 2006

II. REGULAMENTE ȘI INSTRUCȚIUNI MILITARE ROMÂNEȘTI

1. ****Doctrina Armatei României*, Statul Major General, 2014;
2. ****Doctrina forțelor aeriene*, București, 2000.

III. REGULAMENTE ȘI INSTRUCȚIUNI MILITARE STRĂINE

1. FM 6-22, *Army Leadership* - Department of Military Science

2. *Air Force Doctrine Document*, Secretary Of The Air Force, 18 February 2004

IV. LUCRĂRI DE AUTORI ROMÂNI ȘI STRĂINI:

1. Antonakis, J.; Ashkanasy, N. M.; Dasborough, M. *Does leadership need emotional intelligence?*. The Leadership Quarterly, 2009.
2. Bass, B. Bass and Stogdill's handbook of leadership. New York: Free Press, 1990.
3. Bass, B. Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press, 1981.
4. Bass, B. VMI's High Contrast Culture: A setting for the development of civilian and military leaders. Binghamton, New York: Center for Leadership Studies, 1992.
5. Bass, B., & Avolio, B. The multifactor leadership questionnaire. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1990.
6. Bennis, W. G. (1989a). *On becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.
7. Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1961). *Group dynamics - Key to decision making*, Houston: Gulf Publishing Co
8. Brian Clegg, „Dezvoltarea personala. Curs rapid”, Editura Polirom, 2003
9. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
10. Calas, M. B., & Smircich, L. (1988).” *Reading leadership as a form of cultural analysis.*”
11. Fiedler, F., & Garcia, J. New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance. New York: Wiley, 1987.
12. George R. Terry, *Principles of Management*, 3rd ed., (Homewood, IL, 1960).

13. Gheorghe Arădăvoaice, *Comandantul și arta de a conduce*, Editura Sylvi, București, 2000.
14. Goleman, D. "Emotional Intelligence". New York, Bontom Books, 1995.
15. Harms, P. D., Credé, M. "Remaining Issues in Emotional Intelligence Research: Construct Overlap, Method Artifacts, and Lack of Incremental Validity". *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 2010.
16. Hersey, P. And Blanchard, K. H, *Leadership and the One Minute Manager*, William Morrow, 1999
17. House, R., & Baetz, M. *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*. In B. Stew (Ed.), *Research in organizational behaviour* (Vol. 1). Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1979.
18. James MacGregor Burns, *Transforming Leadership*, Atlantic Monthly Press, 2003
19. Joseph C. Rost, *Leadership for the Twenty – first Century*, Greenwood Publishing Group, London, 1991
20. Khera, S. "You Can Win: Winners Don't Do Different Things, They Do Things Differently". New Delhi, India: Macmillian, 2004.
21. Kouzes, J.M., Posner, *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987
22. Lewin, K., Liippit, R. And White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301
23. Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: mcgraw-Hill
24. Manfred Kets de Vries, „Leadership: Artă și măiestria de a conduce”, Editura Codecs, București, 2003.

- 25.Mann, R. A review of relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 1959.
- 26.Mastroiani G.,Palmer B.,Penetar D.,Tepe V., “A warrior’s guide to psychology and performance”, Washington,D.C.(2011)
- 27.Mccall, M.W. Jr. And Lombardo, M.M. *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership, 1983
- 28.Northouse, G.,*Leadership Theory and Practice*. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2007
- 29.Paige, G. D. (1977). *The scientific study of political leadership*. New York: The Free Press
- 30.Peter F. Drucker, “*Leadership: More Doing Than Dash*,” *Concepts for Air Force Leadership*, (Maxwell AFB, AL: U.S. Air Force, 1996).
- 31.Peter Facione, Critical Thinking” A Statement of Expert Consensus for the Purposes of Educational Assessment and Instruction, Millbrae, 1990.
- 32.Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper&Row.
- 33.Pierce, J.L. & Newstrom, J.W. “Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments & applications”. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2003.
- 34.Ralph Stogdill, *Handbook of leadership, A survey of the literature*, New York: Free Press, 1974
- 35.Rice, A. K. (1965). *Learning for leadership*. London: Tavistock.
- 36.Richard Paul, „Critical Thinking: What Every Person Needs To Survive In A Rapidly Changing World”, Santa Rosa,1993.
- 37.Robbins, S.P.“Organizational Behaviour”. New York, NY: Prentice Hall, 2003.

38. Robert J. Sternberg, „Critical Thinking: Its Nature, Measurement and Improvement”, ED 272 882, Washington (1986).
39. Roco, M. „Creativitate și Inteligență Emoțională”. București, Ed. Polirom, 2001.
40. Rothstein, S. W., *Leadership dynamics*. Lanham, MD: University Press of America, 1986
41. Sanborn M., “You don’t need a title to be a leader”, New York, 2006
42. Shackelton, V. “Business Leadership”. London: Routledge, 1995.
43. Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship, and The Heroic in History*, James Fraser, London, 1841.
44. Vladimir Tismăneanu, *Reinventarea politicului. Europa de Est de la Stalin la Havel*, Iași, Editura Polirom, 1997
45. Warren G. Bennis, Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, 2007
46. Yammarino, F. & BASS, B. *Person and situation-views of leadership: A multiple level of analysis approach*. Leadership Quarterly, 1991.
47. Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
48. Mayer, J.D., & Salovey, P. *What is emotional intelligence?* New York: Basic Books, 1997.
49. Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. *Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI)*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
50. Mikolajczak, M.; Luminet, O.; Leroy, C.; Roy, E. (). "Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire". Journal of Personality Assessment, 2007.
51. Smith, L.; Ciarrochi, J.; Heaven, P. C. L. (). "The stability and change of trait emotional intelligence, conflict communication patterns, and

relationship satisfaction: A one-year longitudinal study". Personality and Individual Differences, 2008.

52. Joseph, D. L.; Newman, D. A. "*Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model*". Journal of Applied Psychology, 2010.

53. Salovey, Peter; Mayer, John; Caruso, David "*Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications*", Psychological Inquiry, 2004.

V. SURSE ONLINE

1. www.merriam-webster.com
2. www.sciencedirect.com
3. www.educational-business-articles.com
4. www.ukessays.com
5. www.brainyquote.com
6. www.prisonexp.org/
7. <https://en.wikiquote.org>
8. [/www.waynekhoy.com/](http://www.waynekhoy.com/)
9. www.sciencedirect.com
10. www.tandfonline.com
11. http://druid8.sit.aau.dk/acc_papers
12. <http://businessmanagementleaders.com>
13. <https://www.myersbriggs.org>
14. www.eiconsortium.org

VI. DOCUMENTE DE REFERINȚĂ

1. Academia Română, Institutul de Lingvistică “Iorgu Iordan – Al. Rosetti”. (2012). *Dicționarul explicativ al limbii române*, Editura Univers Enciclopedic Gold, București
2. ***Marele dicționar de neologisme, Editura Saeculum, București, 2000
3. Zamfir, Cătălin, & Vlăsceanu, Lazăr, *Dicționar de sociologie*, București, 1993

NECLASIFICAT

- PAGINĂ ALBĂ -

ANEXE

LISTA ANEXELOR

- | | |
|--------------|--|
| ANEXA nr. 1 | Chestionar Inteligență Emoțională |
| ANEXA nr. 2 | Chestionar identificare lider |
| ANEXA nr. 3 | Modelul absolventului - Arma rachete și artilerie antiaeriană. |
| ANEXA nr. 4 | Modelul absolventului - Arma și specialitatea militară Aviație / Naviganți. |
| ANEXA nr. 5 | Modelul absolventului - Arma radiolocație. |
| ANEXA nr. 6 | Modelul absolventului - Arma și specialitatea militară Aviație / Nenaviganți. |
| ANEXA nr. 7 | Chestionar adresat beneficiarilor secundari |
| ANEXA nr. 8 | Chestionar adresat tinerilor absolvenți ai Academiei Forțelor Aeriene "Henri Coandă" |
| ANEXA nr. 9 | Interpretarea chestionarelor de evaluare |
| ANEXA nr. 10 | Indicatorii de performanță ai programului de dezvoltare a liderului |

CHESTIONAR

Alegeți răspunsul care descrie cel mai bine reacția dvs. la următoarele scenarii. Răspundeți pe baza a ceea ce ați fi vrut să faceți în realitate, nu cum credeți dvs. că trebuie să fie răspunsul:

1. Sunteți într-un avion care e lovit brusc de turbulențe și începe să se balanseze într-o parte și în alta. Ce faceți?

- a. Continuați să citiți sau să vă uitați la film dând puțină atenție turbulenței.
- b. Deveniți plin de grijă față de pericol urmărind însoțitorul de bord și citind fișa cu instrucțiuni în caz de pericol.
- c. Câte puțin din a. și b.
- d. N-am observat nimic.

2. Ați luat în parc un grup de copii de 4 ani. O fetiță începe să plângă deoarece ceilalți nu vor să se joace cu ea. Ce faceți?

- a. Nu vă amestecați, lăsați copiii să rezolve singuri problema.
- b. Vorbiți cu ea și o ajutați să găsească o modalitate de a-i face pe ceilalți să se joace cu ea.
- c. Îi spuneți cu o voce blândă să nu plângă.
- d. Încercați să-i distrageți atenția și să-i arătați câteva lucruri cu care se poate juca.

3. Închipuiți-vă că sunteți student la un colegiu și sperați să obțineți o notă mare la un concurs, dar ați descoperit că ați luat o notă proastă la mijlocul semestrului. Ce faceți?

- a. Vă faceți un plan special pentru a îmbunătăți nota, hotărându-vă să urmați planul.
- b. Hotărâți să fiți mai buni în viitor.
- c. Vă spuneți că nu contează prea mult ce ați făcut la curs și vă concentrați asupra altor cursuri la care notele dvs. sunt mai mari.
- d. Mergeți la profesor și încercați să discutați cu el în scopul obținerii unei note mai bune.

4. Imaginați-vă că sunteți agent de asigurări și telefonați la clienți pentru prospectare, 15 persoane la rând v-au închis telefonul și sunteți descurajat. Ce faceți?

- a. Ajunge pentru astăzi – sperând să aveți mai mult noroc mâine.
- b. Evaluați calitățile dvs., pentru a descoperi ce poate submina abilitatea de a face vânzări.
- c. Încercați ceva nou la următorul telefon și încercați să nu vă blocați.
- d. Găsiți altceva de lucru.

5. Sunteți managerul unei organizații care încearcă să încurajeze respectul pentru diversitatea etnică și rasială. Surprindeți pe cineva spunând un banc rasist. Ce faceți?

- a. Nu-l luați în seamă – este numai o glumă.
- b. Chemați persoana în biroul dvs. pentru a o admonesta.
- c. Vorbiți direct și pe loc, spunând că asemenea glume sunt nepotrivite și nu vor fi tolerate în organizația dvs.
- d. Îi sugerați persoanei care a spus gluma să urmeze programul de școlarizare privind diversitatea.

6. Încercați să calmați un prieten înfuriat pe un șofer care i-a tăiat calea în mod periculos prin față. Ce faceți?

- a. Îi spuneți să uite pentru că totul e OK acum și ce s-a întâmplat nu e mare lucru.
- b. Puneți una dintre melodiile lui favorite și încercați să-l distrați.
- c. Îi dați dreptate considerând la fel ca și el că celălalt șofer s-a dat în spectacol.
- d. Îi relați că mai demult vi s-a întâmplat și dvs. ceva asemănător și că v-ați simțit la fel de furios ca și el, dar după aceea v-ați dat seama că după stilul în care gonea celălalt șofer va ajunge curând la spitalul de urgență.

7. Dvs. și partenerul de viață ați intrat într-o discuție aprinsă care a escaladat într-un meci de țipete. Sunteți amândoi furioși și recurgeți la atacuri personale pe care nu le înțelegeți și în care nu credeți, dar pe care le continuați. Ce faceți?

- a. Luați o pauză de 20 de minute și apoi reluați discuția.
- b. Opriți cearta în acel moment, tăceți, nu contează ce spune partenerul dvs.
- c. Spuneți că vă pare rău și îi cereți partenerului să-și ceară și el iertare.

d. Vă opriți la un moment, vă adunați gândurile, apoi vă precizați punctul de vedere asupra problemei.

8. Închipuiți-vă că ați fost numit șeful unei echipe noi de lucru care încearcă să găsească o soluție creativă la o problemă de servicii. Care este primul lucru pe care îl faceți?

a. Faceți o agendă și alocați timp pentru discuții asupra fiecărui aspect al problemei, așa veți realiza cea mai bună folosire a timpului.

b. Cereți oamenilor să-și facă timp pentru a se cunoaște mai bine între ei.

c. Începeți prin a solicita fiecărei persoane idei privind rezolvarea problemei, cât timp ideile sunt proaspete.

d. Începeți printr-o ședință de „brainstorming” (dezlănțuirea ideilor), încurajând pe fiecare să spună ce idee îi vine în minte, indiferent cât de „fantastică” este.

9. Fiul dvs. de 3 ani este extrem de timid și a fost hipersensibil și puțin înfricoșat de locurile și oamenii străini de când s-a născut. Ce faceți?

a. Acceptați că are un temperament sfios, timid și căutați modalități de a-l proteja de situații care l-ar putea tulbura.

b. Îl duceți la un psihiatru pentru copii pentru a-l încuraja.

c. Îl expuneți cu premeditare la mai mulți oameni și locuri străine astfel încât să-și poată înfrânge frica.

d. Aranjați o serie neîntreruptă de experiențe competitive dar ușor de realizat care-l vor învăța că poate relaționa cu oamenii și poate umbla din nou prin locuri noi.

10. Considerați că de mai mulți ani ați dorit să reîncepeți să învățați să cântați la un instrument la care ați încercat și în copilărie, iar acum, pentru distracție, v-ați hotărât în sfârșit să începeți din nou. Doriți să vă folosiți cât mai eficient timpul dvs. Ce faceți?

a. Vă limitați la timpul strict de exercițiu în fiecare zi.

b. Alegeți piese muzicale care vă solicită mai mult abilitatea (care vi se par mai grele).

c. Exersați numai când în mod real aveți dispoziție.

d. Încercați piese care sunt mult peste abilitățile dvs., dar pe care le puteți stăpâni cu un efort sânguincios.

CHESTIONAR

1. Îți dorești să fii numit pe o funcție de conducere ca și student gradat?
Argumentează de ce?

2. Numește cel puțin 5 colegi (în ordinea importanței) pe care îi consideri cei mai potriviți unei funcții de conducere de student gradat. În dreptul fiecăruia argumentează de ce l-ai ales.

1.

2.

3.

4.

5.

3. Numește cel puțin 3 colegi (în ordinea importanței) pe care îi consideri cel mai PUTIN potriviți unei funcții de conducere de student gradat. În dreptul fiecăruia argumentează de ce l-ai ales.

1.

2.

3.

4. Dacă ai avea posibilitatea să îți alegi colegii de cameră pentru încă 3 ani, care sunt cei cu care NU ți-ai dori să împarți camera:

5. Dacă ar fi să intri într-un ring de box cu unii dintre colegii tăi și tu ai fi mult mai puternic decât ei, cine ar fi respectivii:

MODELUL ABSOLVENTULUI

Academiei Forțelor Aeriene "Henri Coandă"

▪ **Forma de pregătire:** Studii universitare de licență/formare ofițeri/cursuri de zi

▪ **Arma:** ***RACHETE ȘI ARTILERIE ANTIAERIANĂ***

▪ **Durata:** 3(trei) ani – 180 de credite de studiu transferabile

▪ **Finalitate:** -Diplomă de licență;

-Acordarea primului grad de ofițer – SUBLOCOTENENT;

-Accederea la Cursul de bază de specializare în armă și pregătire pentru prima funcție.

În scopul accederii la Cursul de bază și asigurării cunoștințelor inițiale pentru specializarea în armă și pregătirea în vederea ocupării primei funcții, este necesar ca absolventul:

1. Să fie:

- o personalitate cu gândire pozitivă, cu o cultură bogată, cu orientare spre idealuri umane și naționale superioare;

- militar de profesie, atașat valorilor și tradițiilor armatei și funcțiilor sale sociale, receptiv la nou, capabil să rezolve creativ, pe baze științifice problemele apărute;

- ființă morală, atașată codului deontologic al profesiei de ofițer, interesat de muncă și viața subordonaților;

- un bun executant al ordinelor și misiunilor de luptă specifice structurilor de apărare antiaeriană;
- rezistent la efort fizic și psihic îndelungat, capabil să îndeplinească baremele minime pentru a fi declarat *ADMIS* la evaluarea nivelului de pregătire fizică;
- instructor responsabil, dominat de o motivație pozitivă, echilibrat psihic, factor veritabil de putere și autoritate, coerent și disciplinat în gândire și comportament;
- loial statului român și structurilor militare în care își desfășoară activitatea;
- exemplu de comportament rezonabil și responsabil în familie, societate și în toate situațiile impuse de exercitarea profesiei militare.

2. Să știe (să aibă):

- principiile doctrinei militare naționale, legile și regulamentele militare, legile și obiceiurile războiului, principiile și funcțiile conducerii militare, normele eticii și deontologiei militare, algoritmul de luare a unei decizii pe baza științei managementului și a regulamentelor;
- normele juridice și morale care reglementează procesul de instrucție și educație, mecanismul instrucției și educației individului și grupurilor mici, cerințele unei comunicări eficiente și eficace, reacțiile comportamentale ale individului și grupurilor mici în situații de stres;
- exigențele morale și juridice specifice exercitării profesiei militare, drepturile, libertățile și îndatoririle fundamentale ale omului și cetățeanului român;
- noțiunile fundamentale de tactică a artileriei antiaeriene / rachetelor sol-aer și a celorlalte arme;
- teoria și sensul uman și social al luptei armate, caracteristicile războiului modern, principiile, regulile de conducere și caracteristicile tehnico-tactice și

principiile de funcționare ale armamentului din dotare și ale mijloacelor de protecție C.B.R.N.;

- competența lingvistică nivel 2.2.2.2., conform STANAG 6001 sau nivel B1+, conform Cadrului European Comun de Referință (CEF - Common European Framework);

- fundamentele tehnice ale construcției și configurațiile funcționale ale sistemelor de apărare aeriană cu baza la sol;

- cunoștințele teoretice și practice de circulație a autovehiculelor pe drumurile publice, în vederea obținerii, la finalizarea cursului de conducători auto, a permisului de conducere categoria B,C sau B +C

- noțiuni generale despre sistemele de comandă S.C.C.A.N.

3. Să facă (să fie în măsură):

- să opereze cu tehnica din înzestrarea sistemelor de apărare aeriană cu baza la sol la nivel operator / servant;

- să îndeplinească misiuni de luptă în condiții normale și deosebite, să adopte măsuri adecvate de supraviețuire, să depășească efectul factorilor de stres, situațiile neprevăzute și să contracareze măsurile de influențare psihologică utilizate de inamic;

- instruirea și educarea subordonaților conform standardelor, în concordanță cu obiectivele organizaționale și cu parametrii de stare ai subordonaților;

- optimizarea corelației dintre interesele personale, familiale și cele ale structurii militare, în conformitate cu morala, litera și spiritul legii;

- să accepte responsabilități pentru sine și subordonați, să execute corect ordinele primite și să pretindă același lucru din partea subordonaților, să prevină riscurile în procesul de instruire, să comunice eficient și eficace în organizația militară, să demonstreze competență și încredere în sine, inițiativă și automotivație;

NECLASIFICAT

- să conducă grupuri mici de militari în vederea îndeplinirii atribuțiilor și misiunilor încredințate.

MODELUL ABSOLVENTULUI

Academiei Forțelor Aeriene "Henri Coandă"

- **Forma de pregătire:** Studii universitare de licență/formare ofițeri/cursuri de zi
- **Arma și specialitatea militară:** ***AVIAȚIE / NAVIGANȚI***
- **Durata:** 3(trei) ani – 180 de credite de studiu transferabile
- **Finalitate:**
 - Diplomă de licență;
 - Acordarea primului grad de ofițer – SUBLOCOTENENT;
 - Accederea la Cursul de bază de specializare în armă și pregătire pentru prima funcție.

În scopul accederii la Cursul de bază și asigurării cunoștințelor inițiale pentru specializarea în armă și pregătirea în vederea ocupării primei funcții, este necesar ca absolventul:

1. Să fie:

- o personalitate cu gândire pozitivă, cu o cultură bogată, cu orientare spre idealuri umane și naționale;
- militar de profesie, atașat valorilor și tradițiilor armatei și funcțiilor sale sociale, receptiv la nou, capabil să rezolve creativ, pe baze științifice situațiile problematice specifice;
- moral, atașat codului deontologic al profesiei de ofițer, educat în domeniul ecologic;
- militar responsabil, motivat, echilibrat psihic, factor de putere și autoritate, coerent și disciplinat în gândire și comportament;
- competent, încrezător în propriile forțe, deschis către nou și autoperfecționare;
- un bun executant al ordinelor și misiunilor de luptă specifice Forțelor Aeriene;
- rezistent la efort fizic și psihic îndelungat, capabil să îndeplinească baremele minime pentru a fi declarat *ADMIS* la evaluarea nivelului de pregătire fizică;

- loial statului român și structurilor militare în care își desfășoară activitatea, exemplu de comportament responsabil în familie, societate și în toate situațiile impuse de exercitarea profesiei militare.

2. Să știe (să aibă):

- principiile doctrinei militare naționale, legile și regulamentele militare, principiile și legile luptei armate, legile și obiceiurile războiului, principiile și funcțiile conducerii militare, normele eticii și deontologiei militare, algoritmul de luare a unei decizii pe baza științei managementului și a regulamentelor;
- noțiunile fundamentale de tactică a aviației și a celorlalte arme;
- cunoștințe privind construcția, caracteristicile, performanțele, limitările și funcționarea componentelor aeronavei pe care se instruește;
- aerodinamica și mecanica zborului;
- principiile de funcționare ale instalațiilor de forță, echipamentelor de bord, sistemelor de salvare și procedurilor de acțiune în cazurile de urgență;
- cunoștințe despre controlul și coordonarea traficului aerian operațional și general;
- cunoștințe de navigație aeriană, meteorologie aeronautică și geografie militară;
- competența lingvistică nivel 2.2.2.2., conform STANAG 6001 sau nivel B1+, conform Cadrului European Comun de Referință (CEF - Common European Framework);
- teoria și sensul uman și social al luptei armate, caracteristicile războiului modern, principiile, regulile de conducere și modul de întrebuințare a subunității în luptă, caracteristicile tehnico-tactice și principiile de funcționare ale armamentului din dotare și ale mijloacelor de protecție C.B.R.N.;
- normele juridice și morale care reglementează procesul de instrucție și educație, mecanismul instrucției și educației individului și grupurilor mici, cerințele unei comunicări eficiente și eficace, reacțiile comportamentale ale individului și grupurilor mici în situații de stres;

- exigențele morale și juridice specifice exercitării profesiei militare, drepturile, libertățile și îndatoririle fundamentale ale omului și cetățeanului român;
- cunoștințele teoretice și practice de circulație a autovehiculelor pe drumurile publice.

3. *Să facă (să fie în măsură):*

- să exercite deprinderile de bază în exploatarea la sol și în zbor a aeronavelor de școală și antrenament pe care se pregătește;
- să-și asume responsabilitățile specifice funcției militare, să prevină riscurile în procesul de instruire;
- să exercite abilități de comunicare în organizația militară;
- să adopte măsuri adecvate de supraviețuire în condiții de izolare, să depășească efectul factorilor de stres, situațiile neprevăzute și să contracareze măsurile de influențare psihologică utilizate de inamic;
- să utilizeze tehnica de informatică și comunicații în aplicații specifice;
- optimizarea corelației dintre interesele personale, familiale și cele ale structurii militare, în conformitate cu morala, litera și spiritul legii;
- să obțină, la finalizarea cursului de conducători auto, permisul de conducere categoria B, C sau B+C.

MODELUL ABSOLVENTULUI

Academiei Forțelor Aeriene "Henri Coandă"

- **Forma de pregătire:** Studii universitare de licență/formare ofițeri/cursuri de zi
- **Arma: *RADIOLOCAȚIE***
- **Durata:** 3(trei) ani – 180 de credite de studiu transferabile
- **Finalitate:** - Diplomă de licență;
- Acordarea primului grad de ofițer – SUBLOCOTENENT;
- Accederea la Cursul de bază de specializare în armă și pregătire pentru prima funcție.

În scopul accederii la Cursul de bază și asigurării cunoștințelor inițiale pentru specializarea în armă și pregătirea în vederea ocupării primei funcții, este necesar ca absolventul:

1. Să fie:

- personalitate pozitivă, de înaltă cultură, cu orientări spre idealuri umane și naționale superioare;
- militar de profesie, atașat valorilor și tradițiilor armatei și funcțiilor sale sociale;
- receptiv la nou, capabil să rezolve creativ, pe baze științifice problemele apărute;
- ființă morală, atașată codului deontologic al profesiei de ofițer, interesat de muncă și viața subordonaților;
- un bun executant al ordinelor, în general, precum și al misiunilor de luptă specifice Forțelor Aeriene;
- rezistent la efort fizic și psihic îndelungat, capabil să îndeplinească baremele minime pentru a fi declarat *ADMIS* la evaluarea nivelului de pregătire fizică;

- instructor responsabil, dominat de o motivație pozitivă, echilibrat psihic, factor veritabil de putere și autoritate, coerent și disciplinat în gândire și comportament;
- motivat în a face o corelație între interesele personale, familiale și cele ale structurii militare, în conformitate cu morala, litera și spiritul legii;
- loial statului român și structurilor militare în care își desfășoară activitatea;
- exemplu de comportament rezonabil și responsabil în familie, societate și în toate situațiile impuse de exercitarea profesiei militare.

2. Să știe (să aibă):

- doctrinele militare naționale, legile și regulamentele militare, legile și obiceiurile războiului, principiile și funcțiile conducerii militare, normele eticii și deontologiei militare, algoritmul de luare a unei decizii pe baza științei managementului și a regulamentelor;
- normele juridice și morale care reglementează procesul de instrucție și educație, mecanismul instrucției și educației individului și grupurilor mici, cerințele unei comunicări eficiente și eficace, reacțiile comportamentale ale individului și grupurilor mici în situații de stres;
- exigențele morale și juridice specifice exercitării profesiei militare, drepturile, libertățile și îndatoririle fundamentale ale omului și cetățeanului român;
- principiile constructive ale tehnicii de radiolocație;
- tehnica de radiolocație și procedurile de întrebuințare a acesteia în luptă;
- metodele de prelucrare și transmitere automată a datelor;
- teoria și sensul uman și social al luptei armate, caracteristicile războiului modern, principiile, regulile de conducere și caracteristicile tehnico-tactice și principiile de funcționare ale armamentului din dotare și ale mijloacelor de protecție C.B.R.N.;
- noțiuni fundamentale de tactica radiolocației și a celorlalte arme;
- arhitectura rețelelor de calculatoare și protocoalelor de transmitere a datelor;

- competența lingvistică nivel 2.2.2.2., conform STANAG 6001 sau nivel B1+, conform Cadrului European Comun de Referință (CEF - Common European Framework);
- principiile de construcție și funcționare ale emițătoarelor și receptoarelor de radiolocație;
- destinația și compunerea echipamentelor din cadrul S.C.C.A.N.;
- cunoștințele teoretice și practice de circulație a autovehiculelor pe drumurile publice, în vederea obținerii, la finalizarea cursului de conducători auto, a permisului de conducere categoria B,C sau B +C.

3. Să facă (să fie în măsură):

- să opereze cu tehnica din înzestrarea unităților/subunităților de radiolocație;
- să îndeplinească misiuni de luptă în condiții normale și deosebite, să adopte măsuri adecvate de supraviețuire, să depășească efectul factorilor de stres, situațiile neprevăzute și să contracareze măsurile de influențare psihologică utilizate de inamic;
- să instruiască și să educe subordonații conform standardelor, în concordanță cu obiectivele organizaționale și cu parametrii de stare ai subordonaților;
- să accepte responsabilități pentru sine și subordonați, să execute corect ordinele primite și să pretindă același lucru din partea subordonaților, să prevină riscurile în procesul de instruire, să comunice eficient și eficace în organizația militară, să demonstreze competență și încredere în sine, inițiativă și automotivație;
- să conducă grupuri mici de militari în vederea îndeplinirii atribuțiilor și misiunilor încredințate.

MODELUL ABSOLVENTULUI**Academiei Forțelor Aeriene "Henri Coandă"**

- **Forma de pregătire:** Studii universitare de licență/formare ofițeri/cursuri de zi
- **Arma și specialitatea militară:** ***AVIAȚIE / NENAVIGANȚI***
- **Durata:** 3(trei) ani – 180 de credite de studiu transferabile
- **Finalitate:**
 - Diplomă de licență;
 - Acordarea primului grad de ofițer – SUBLOCOTENENT;
 - Accederea la Cursul de bază de specializare în armă și pregătire pentru prima funcție.

În scopul accederii la Cursul de bază și asigurării cunoștințelor inițiale pentru specializarea în armă și pregătirea în vederea ocupării primei funcții, este necesar ca absolventul:

1. Să fie:

- o personalitate cu gândire pozitivă, cu o cultură bogată, cu orientare spre idealuri umane și naționale;
- militar de profesie, atașat valorilor și tradițiilor armatei și funcțiilor sale sociale, receptiv la nou, capabil să rezolve creativ, pe baze științifice situațiile problematice specifice;
- moral, atașat codului deontologic al profesiei de ofițer, educat în domeniul ecologic;
- militar responsabil, motivat, echilibrat psihic, factor de putere și autoritate, coerent și disciplinat în gândire și comportament;
- competent, încrezător în propriile forțe, deschis către nou și autoperfecționare;
- un bun executant al ordinelor și misiunilor de luptă specifice Forțelor Aeriene;

- rezistent la efort fizic și psihic îndelungat, capabil să îndeplinească baremele minime pentru a fi declarat *ADMIS* la evaluarea nivelului de pregătire fizică;
- loial statului român și structurilor militare în care își desfășoară activitatea, exemplu de comportament responsabil în familie, societate și în toate situațiile impuse de exercitarea profesiei militare.

2. Să știe (să aibă):

- cunoștințe de bază privind managementul traficului aerian;
- cunoștințe de navigație aeriană, meteorologie aeronautică și geografie aeriană;
- principiile doctrinei militare naționale, legile și regulamentele militare, principiile și legile luptei armate, legile și obiceiurile războiului, principiile și funcțiile conducerii militare, normele eticii și deontologiei militare, algoritmul de luare a unei decizii pe baza științei managementului și a regulamentelor;
- noțiunile fundamentale de tactică a aviației și a celorlalte arme;
- caracteristicile generale și performanțele aeronavelor, echipamentele și sistemele utilizate în controlul traficului aerian;
- prevederile generale ale reglementărilor aeronautice;
- procedurile de acțiune în cazurile de urgență;
- competența lingvistică nivel 2.2.2.2., conform STANAG 6001 sau nivel B1+, conform Cadrului European Comun de Referință (CEF - Common European Framework);
- teoria și sensul uman și social al luptei armate, caracteristicile războiului modern, principiile, regulile de conducere și modul de întrebuințare a subunității în luptă, caracteristicile tehnico-tactice și principiile de funcționare ale armamentului din dotare și ale mijloacelor de protecție C.B.R.N.;
- normele juridice și morale care reglementează procesul de instrucție și educație, mecanismul instrucției și educației individului și grupurilor mici, cerințele unei comunicări eficiente și eficace, reacțiile comportamentale ale individului și grupurilor mici în situații de stres;

- exigențele morale și juridice specifice exercitării profesiei militare, drepturile, libertățile și îndatoririle fundamentale ale omului și cetățeanului român;
- cunoștințele teoretice și practice de circulație a autovehiculelor pe drumurile publice.

3. *Să facă (să fie în măsură):*

- să exercite deprinderile de bază necesare controlorului de trafic aerian la nivel AB INITIO;
- să opereze cu documentele specifice de stat major;
- să-și asume responsabilitățile specifice funcției militare, să prevină riscurile în procesul de instruire;
- să exercite abilități de comunicare în organizația militară;
- să adopte măsuri adecvate de supraviețuire în condiții de izolare, să depășească efectul factorilor de stres, situațiile neprevăzute și să contracareze măsurile de influențare psihologică utilizate de inamic;
- să utilizeze tehnica de informatică și comunicații în aplicații specifice;
- optimizarea corelației dintre interesele personale, familiale și cele ale structurii militare, în conformitate cu morala, litera și spiritul legii;
- să obțină, la finalizarea cursului de conducători auto, permisul de conducere categoria B, C sau B+C.

Chestionar adresat beneficiarilor secundari

(șefii nemijloți ai absolvenților Academiei Forțelor Aeriene
„Henri Coandă”)

Acest chestionar este adresat șefilor nemijloți ai tinerilor absolvenți ai programelor de studii universitare de licență desfășurate în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” Brașov, repartizați în unități după absolvirea școlilor de aplicație și aflați în primii 3 (trei) ani de la data absolvirii, având scopul de a identifica modul în care procesul educațional din academie ajută la integrarea tinerilor ofițeri în activitățile specifice unităților militare.

Chestionarul este anonim, iar răspunsurile vor fi analizate din punct de vedere statistic în vederea identificării și fundamentării soluțiilor de îmbunătățire a serviciilor educaționale oferite de Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”.

Vă rugăm să completați chestionarul individual, integral și obiectiv, prin marcarea cu X a variantei de răspuns corespunzătoare părerii dvs. și/ sau prin detalierea răspunsurilor (acolo unde este cazul). Se va completa un singur chestionar de către fiecare comandant (șef nemijlocit), indiferent de numărul absolvenților aflați în subordine.

1. Pregătire militară generală

Măsura în care tinerii absolvenți:

Nr. crt.	Item	În foarte mică măsură (1)	În mică măsură (2)	Într-o oarecare măsură (3)	În mare măsură (4)	În foarte mare măsură (5)
1.	cunosc și aplică prevederile legilor, regulamentelor, instrucțiunilor și ordinelor în vigoare					
2.	cunosc particularitățile unității militare în care au fost repartizați					
3.	îndeplinesc atribuțiile funcției conform fișei postului					

2. Competențe de lider/ manager

Măsura în care tinerii absolvenți:

Nr. crt.	Item	În foarte mică măsură (1)	În mică măsură (2)	Într-o oarecare măsură (3)	În mare măsură (4)	În foarte mare măsură (5)
1.	îndeplinesc atribuțiile de comandă specifice funcției, prin luarea deciziilor corecte și în timp util					
2.	își folosesc toate cunoștințele și capacitățile în exercitarea actului de comandă și pentru îndeplinirea sarcinilor primite					
3.	reușesc să valorifice întregul potențial al subordonaților pentru îndeplinirea atribuțiilor structurii și a sarcinilor					

3. Motivația pentru performanță

Măsura în care tinerii absolvenți:

Nr. crt.	Item	În foarte mică măsură (1)	În mică măsură (2)	Într-o oarecare măsură (3)	În mare măsură (4)	În foarte mare măsură (5)
1.	sunt creativi și receptivi la nou					
2.	au cunoștințele și deprinderile necesare pentru obținerea performanțelor în îndeplinirea cerințelor funcției					
3.	sunt motivați și se implică activ în vederea creșterii performanțelor colective și individuale					

4. Competențe sociale

Măsura în care tinerii absolvenți:

Nr. crt.	Item	În foarte mică măsură (1)	În mică măsură (2)	Într-o oarecare măsură (3)	În mare măsură (4)	În foarte mare măsură (5)
1.	dezvoltă relații de colaborare și camaraderie cu colegii din unitate					
2.	dovedesc claritate, concizie și accesibilitate în receptarea și transmiterea mesajelor specifice					
3.	se integrează ca buni cetățeni în societatea civilă					

5. Propuneri (dacă există) pentru îmbunătățirea procesului educațional din Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” în vederea formării competențelor

NECLASIFICAT

necesare exercitării profesiei de ofițer și a specialităților în care sunt (pot fi) încadrați tinerii absolvenți.

**Chestionar adresat tinerilor absolvenți
ai Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”**

Acest chestionar este adresat tinerilor absolvenți ai programelor de studii de licență desfășurate în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” din Brașov, repartizați în unități după absolvirea școlilor de aplicație și aflați în primii 3 (trei) ani de la data absolvirii, având scopul de a identifica modul în care procesul educațional din academie îi ajută la integrarea în activitățile specifice unităților militare.

Chestionarul este anonim, iar răspunsurile vor fi analizate din punct de vedere statistic în vederea identificării și fundamentării soluțiilor de îmbunătățire a serviciilor educaționale oferite de Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”.

Vă rugăm să completați chestionarul individual, integral și obiectiv, prin marcarea cu X a variantei de răspuns corespunzătoare și/ sau prin detalierea răspunsurilor (acolo unde este cazul).

Date factuale:

1. M.Ap.N. MAI
2. Denumirea unității militare: _____
3. Garnizoana: _____
4. Gradul: _____
5. Funcția: _____
6. Arma (specialitatea): _____
7. Numărul tinerilor absolvenți aflați în subordine (evaluați): _____
8. Data completării chestionarului: _____

NECLASIFICAT

1. Pregătire militară generală

Măsura în care:

Nr. crt.	Item	În foarte mică măsură (1)	În mică măsură (2)	Într-o oarecare măsură (3)	În mare măsură (4)	În foarte mare măsură (5)
1.	cunoașteți și aplicați prevederile legilor, regulamentelor, instrucțiunilor și ordinelor în vigoare					
2.	cunoașteți particularitățile unității militare în care ați fost repartizat					
3.	indepliniți atribuțiile funcției conform fișei postului					

Numiți cel puțin trei discipline parcurse în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” care v-au fost utile în dobândirea competențelor specifice pregătirii militare generale:

2. Competențe de lider/ manager

Măsura în care:

Nr. crt.	Item	În foarte mică măsură (1)	În mică măsură (2)	Într-o oarecare măsură (3)	În mare măsură (4)	În foarte mare măsură (5)
1.	indepliniți atribuțiile de comandă specifice funcției, prin luarea deciziilor corecte și în timp util					
2.	vă folosiți toate cunoștințele și capacitățile în exercitarea actului de comandă și pentru îndeplinirea sarcinilor primite					
3.	reușiți să valorificați întregul potențial al subordonaților dvs. pentru îndeplinirea atribuțiilor structurii și a sarcinilor					

3. Motivația pentru performanță

Măsura în care:

Nr. crt.	Item	În foarte mică măsură (1)	În mică măsură (2)	Într-o oarecare măsură (3)	În mare măsură (4)	În foarte mare măsură (5)
1.	sunteți creativi și receptivi la nou					
2.	aveți cunoștințele și deprinderile necesare pentru obținerea performanțelor în îndeplinirea cerințelor funcției					
3.	sunteți motivat și vă implicați activ în vederea creșterii performanțelor colective și individuale					

Numiți cel puțin trei activități desfășurate în Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” care v-au motivat în obținerea performanței:

4. Competențe sociale

Măsura în care:

Nr. crt.	Item	În foarte mică măsură (1)	În mică măsură (2)	Într-o oarecare măsură (3)	În mare măsură (4)	În foarte mare măsură (5)
1.	dezvoltați relații de colaborare și camaraderie cu colegii din unitate					
2.	dovediți claritate, concizie și accesibilitate în receptarea și transmiterea mesajelor specifice					
3.	vă integrați ca buni cetățeni în societatea civilă					

4. Ați recomanda altor persoane să se înscrie la:

- aceeași armă/specialitate pe care ați absolvit-o? DA ☐ NU ☐
- Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă”? DA ☐ NU ☐

5. Propuneri pentru îmbunătățirea procesului educațional din Academia Forțelor Aeriene „Henri Coandă” în vederea formării competențelor care vă sunt necesare exercitării profesiei de ofițer și a specialităților în care sunteți (puteți fi) încadrați

INTERPRETAREA CHESTIONARELOR DE EVALUARE
a gradului de satisfacție a studenților la finalizarea anului universitar
2016-2017

Promotia 2014-2017 (Anul III Licența)

A. Predare-învățare

Nr. crt.	Întrebare	Satisfacție	Importanță
		LICENȚĂ	
1	Accesul la informații, la începutul fiecărui an de studii, privind cursurile și activitățile ce le veți desfășura	4,04	4,44
2	Libertatea de alegere a disciplinelor de studiu (facultative/opționale)	2,64	4,34
3	Adaptarea și accesibilizarea informațiilor predate la nivelul de înțelegere al studenților	3,26	4,26
4	Stimularea studenților de către cadrele didactice pentru participarea activă în procesul educațional	2,7	4,4
5	Dezvoltarea abilităților practice	2,54	4,7
6	Dezvoltarea abilităților sociale (relaționale și de comunicare)	2,76	4,4
7	Sprijinul asigurat de tutori	3,3	4,34
8	Accesul și dotarea spațiilor dedicate predării/ învățării (săli de clasă, laboratoare, săli tehnice)	3,48	4,5
9	Condiții specifice taberei de instrucție	2,44	4,12
10	Libertatea de alegere a locației pentru documentarea lucrării de licență/ disertație	3,72	4,56
11	Obiectivitatea și corectitudinea examinărilor	3,04	4,54
12	Stimularea performanței de către academie	2,26	4,54
13	Relevanța cunoștințelor transmise și a abilitățile practice dobândite pentru arma (specialitatea) aleasă	2,94	4,78
14	Șansele de a ocupa un alt loc de muncă, în mediul civil, cu calificările obținute în urma absolvirii programului de studii	2,34	4,62

NECLASIFICAT

B. Cercetare științifică pentru susținerea activităților didactice

Nr. crt.	Întrebare	Satisfacție	Importanță
		LICENȚĂ	
1	Beneficiile obținute prin activitatea de cercetare științifică pentru formarea dvs. profesională	3,12	4,08
2	Măsura în care ați fost implicați în activitățile științifice ale cadrelor didactice	2,82	3,68

C. Facilități și servicii

Nr. crt.	Întrebare	Satisfacție	Importanță
		LICENȚĂ	
1	Oferta bibliotecii universitare (diversitatea și noutatea publicațiilor, nr. exemplare, baze de date online)	4,18	4,62
2	Accesul și dotarea bazei sportive (sală de sport, sală de fitness, terenuri sportive)	2,74	4,66
3	Disponibilitatea serviciilor administrative – secție învățământ, secretariat, casierie	3,86	3,88
4	Disponibilitatea conducerii academiei și facultății	3,7	4,3
5	Eficiența organizației studențești și a reprezentării studențești în structurile de conducere academică și la nivel de facultate	3,08	4,16
6	Calitatea condițiilor de cazare	3,56	4,56
7	Calitatea serviciilor de hrănire	2,08	4,74
8	Calitatea articolelor de echipament și îngrijire individuală	3,1	4,4
9	Calitatea serviciilor medicale	3,24	4,66
10	Calitatea serviciilor de consultanță în carieră oferite studenților	3,14	4,48
11	Accesibilitatea programelor de mobilități internaționale studențești (ERASMUS, alte programe)	3,7	4,52
12	Accesibilitatea altor activități extra-curriculare (activități cultural-artistice și de petrecere a timpului liber)	2,72	4,46
13	Disponibilitatea informațiilor de interes pentru studenți (site web, avizare, comunicări verbale, adunări, etc)	3,48	4,34
14	Reflectarea în mass-media sau în rețelele de socializare a mediului academic și a activităților studențești	3,1	3,62
15	Ați recomanda altor persoane să se înscrie la această armă (specialitate)	76%	
D2	Ați recomanda altor persoane să se înscrie la această academie	62%	

Indicatorii de performanță ai programului de dezvoltare

Aceste exemple nu sunt atotcuprinzătoare, utilizatorii se vor folosi de judecată în situațiile în care comportamentul observat nu face referire în mod specific la acest document.

Standardele de comportament cuantifică diferențele dintre nivelurile de performanță *Excelent* și *Satisfăcător*, performanța care nu atinge standardul de *Satisfăcător* este considerată *Necesită îmbunătățire*.

MODEL: Îndrumar pentru atingerea unui nivel ridicat de performanță

Loialitatea - Sprijinul necondiționat acordat echipei/prietenilor/familiei

- respectă Constituția și legile țării;
- cunoașterea obligațiilor față de: sine/armată/țară;
- respectă prioritățile importante transmise de eșaloanele superioare;
- lucrează în cadrul sistemului, nu încerca să manipulezi sistemul în avantajul tău.

Responsabilitatea - Etica profesională a muncii

- îndeplinește cerințele de serviciu, sarcinile sau misiunile;
- îndeplinește ordinele la nivelul standardelor precizate;
- îndeplinește și conștientizează standardele profesionale.

Respectul - Tratează-i pe cei din jurul tău cu demnitate

- Fii amabil atunci când critici;
- tratează-i pe cei din jur într-un mod just;
- fii, de regulă, discret și comportă-te cu tact;

Onoarea - Demnitate morală care caracterizează conduita, cinste, obligația față de simțul dreptății

- formează-ți un simț clar al codului etic profesional;
- apreciază armata și țara pe care o servești;

NECLASIFICAT

- nu minți, înșela sau fura și nu tolera aceste lucruri la ceilalți.

Integritatea - Sentiment al demnității, dreptății și conștiinciozității, care servește drept călăuză în conduită

- afișează o judecată și un comportament moral
- supune-te principiilor morale

Curajul - depășirea temerilor fizice și mentale

- îndepărtează stresul și temerile
- fii responsabil de propriile decizii/acțiuni
- asumă-ți responsabilitatea de a greși

Empatia – camaraderia, tendința de a împărtăși experiențele văzute din perspectiva altei persoane

- identifică sentimentele și emoțiile altei persoane;
- gândește-te la repercusiunile acțiunilor tale asupra celor pe care îi consideri colegi sau prieteni.

Conducerea militară - proiectează o prezență impunătoare și profesionalism

Excelent	Satisfăcător
Aspect fizic și profesional exemplar Dă exemple de aptitudini fizice, comportament militar	Aspect bun fizic și profesional Respectă standardele de aptitudini fizice, comportament militar
Demonstrează prestanță de comandă studenților care doresc să îl urmeze	Demonstrează prestanță de comandă adecvată

Apt fizic - sănătate, putere și rezistență

Excelent	Satisfăcător
Refuză să renunțe, termină în mod fiabil eforturile fizice solicitante	Perseverează în fața greutăților, îndeplinește cele mai solicitante eforturi fizice
Proactiv pentru propria sănătate, refacere rapidă de la o activitate fizică solicitantă	Este atent la propria sănătate, caută ajutor medical atunci când are nevoie, este foarte rar scutit medical pentru efort fizic.

Agilitate mentală - tendința de a anticipa sau de a se adapta

Excelent	Satisfăcător
Demonstrează voință puternică, auto-disciplină, inițiativă, încredere și inteligență	Dă dovadă adesea de voință, inițiativă, încredere și inteligență
Analizează situațiile, combină ideile complexe în moduri convenabile de acțiune	Generează, de obicei, modalități rezonabile de acțiune prin analiza situațiilor
Recunoaște, adoptă cu ușurință cele mai bune cursuri de acțiune	Dă dovadă de capacitatea de a se adapta la cele mai bune idei
Îndeplinește întotdeauna eforturile solicitante	Înceie, de obicei, eforturile solicitante și dificile cu succes
Este abil în a face față cerințelor multiple	Se confruntă-te cu cerințele multiple, îndeplinindu-le pe majoritatea în mod eficient
Dinamic, inițiază idei și acțiuni	Inițiază unele idei și acțiuni

Discernământul - Capacitatea de a evalua situația și de a trage concluzii potrivite

Excelent	Satisfăcător
Conduce evenimentele prin decizii inteligente și la timp	Ia decizii, ține pasul cu evenimentele
Evaluează situația în detaliu, acționează asupra aspectelor cheie și a posibilelor consecințe	Evaluează corespunzător situația, alege aspectele importante și decide în mod corespunzător
Face din cea mai grea decizie, una ușoară	De obicei, face ce e bine înainte de a încerca să fie popular în rândul subordonaților
Echilibrează cu fermitate și flexibilitate, recunoaște o idee mai bună și o implementează în propriile decizii	Încearcă să echilibreze rezolvarea unei probleme cu flexibilitatea, nu îi este teamă să pună în practică idei mai bune venite din alte surse
Recuperează rapid după ce a conștientizat că o decizie a fost incorectă	Se blochează atunci când conștientizează că luat o decizie greșită dar revine la timp cu o decizie mai bună
Recunoaște rapid ce este necesar și acționează/decide în absența îndrumării	În cele din urmă, recunoaște modul corect de a acționa/de a decide în absența îndrumării
Ia în considerație foarte bine impactul și consecințele propriilor deciziilor	Ia în considerație suficient impactul și consecințele propriilor deciziilor

NECLASIFICAT

Creativitatea (inovativ) - abilitatea de a găsi soluții noi și de îmbunătățire a unor activități

Excelent	Satisfăcător
Judecată puternică, gândire critică/creativă și raționamente foarte bune	În general, dă dovadă de o judecată puternică, o gândire critică/creativă și raționamente bune
Anticipează cerințele sau așteptările de la el	Reacționează rapid la cerințe și așteptări
Îmbunătățește obiectivele propuse de comandant	Înțelege și urmează rapid ordinele comandantului
Poate analiza/sintetiza	Dă dovadă de anumite abilități de analiză și sinteză
Confortabil în domeniul ideilor, inovator	Poate purta discuții despre îmbunătățirea activităților

Tactul interpersonal - interacționează eficient cu ceilalți prin înțelegerea celorlalte perspective

Excelent	Satisfăcător
Interacționează ușor cu ceilalți, câștigă respect	Interacționează în mod adecvat cu ceilalți
Folosește competențele și abilitățile membrilor echipei	Se înțelege bine cu ceilalți
Contribuie activ la rezolvarea problemelor și la luarea deciziilor	Contribuie doar atunci când este întrebat la rezolvarea problemelor și la luarea deciziilor
Căutat de colegi pentru un sfat sau expertiză	Câteodată căutat de colegi pentru sfaturi

Expertiza - deține informații concrete și face apel la memorie în multe domenii

Excelent	Satisfăcător
Cunoașterea aprofundată a standardelor de realizare a sarcinilor	Cunoașterea standardelor de realizare a sarcinilor
Înțelegerea perfectă a tacticii, tehnicilor și procedurilor de bază	Înțelegerea tacticii, tehnicilor și procedurilor de bază
Aplică în mod eficient abilitățile de a instrui pentru a duce la bun sfârșit o misiune	Deține competențe de bază pentru a se instrui și dezvolta

Conducerea - influența asupra celorlalți studenți

Excelent	Satisfăcător
Îndeplinește întocmai misiunile încredințate	Îndeplinește misiunile încredințate însă nu la standarde maxime
Se folosește de practică pentru recunoașterea	Recunoaște performanțele slabe și bune, ia

NECLASIFICAT

NECLASIFICAT

corespunzătoare a performanțelor bune și a performanțelor slabe	unele măsuri
Dă dovadă de abilități în concordanță cu cerințele funcției de comandă	Oferă atenție funcției de comandă și necesităților de dezvoltare atunci când este cazul
Respectă nevoile subordonaților, îi informează, le oferă argumente și îi previne referitor la implicații	Încearcă să satisfacă nevoile subordonaților, să îi informeze și să le ofere argumente
Ascultă în mod activ, caută feedback-uri și face ajustări inteligente, în timp util, la acțiuni sau sarcini	Utilizează feedback-ul doar pentru a modifica unele acțiuni sau sarcini aflate în derulare atunci când este necesar

Extinderea influenței dincolo de lanțul de comandă - abilitatea de a opera într-un mediu care cuprinde eșaloane superioare și inferioare

Excelent	Satisfăcător
Urmează, în mod consecvent, așteptările celorlalți legate de acțiunile sale	Urmează așteptările celorlalți legate de acțiunile sale
Realizează cu ușurință cooperarea sau sprijinul atunci când lucrează cu alții	Încercă să obțină cooperare sau sprijin atunci când lucrează cu alții
Influențează cu ușurință percepțiile față de echipa sa	Provoacă influențe asupra percepțiilor față de echipa sa

Exemplul personal - oferă un exemplu pe care ceilalți îl iau în considerare și îl folosesc în ceea ce fac

Excelent	Satisfăcător
Se adaptează rapid la schimbările de mediu și situație	Se adaptează în timp la schimbările de mediu și situație
Exercită în mod continuu leadership prin prezență și exemplu personal	Exercită leadership prin prezență și exemplu personal
Aplică rapid gândirea creativă în colaborare cu liderii subordonați	Aplică gândirea creativă în colaborare cu liderii subordonați

Comunicarea – Înțelegerea clară a sarcinilor primite

Excelent	Satisfăcător
Transmite idei și sentimente în mod concis cu prima ocazie	În general, exprimă idei, sentimente, sinceritate
Expresii bine planificate, organizate și adaptate audienței și situației; inspiră atenție și convingere	Folosește expresii, de obicei, bine gândite, organizate; în general interesante și convingătoare
Recunoaște neînțelegerile și le rezolvă în mod clar într-o manieră pozitivă	Acționează pentru a determina / recunoaște neînțelegerile și le rezolvă în mare măsură
Influențează și/sau convinge unitatea	Păstrează audiența pe drumul cel bun
Materiale vizuale clare și concise; prezentare	Materiale vizuale clare și concise, câteva

NECLASIFICAT

bună, folosește inflexiuni ale vocii în avantajul său	gesturi sau sunete care distrag atenția; folosește în mod adecvat inflexiuni ale vocii
Atent, ascultă activ, ia notițe, reține detalii critice	Ascultă și urmărește cu atenție; ia notițe, poate transmite în mod adecvat celorlalți conținutul a ceea ce sa spus sau făcut

Crearea unui mediu pozitiv - Creează un mediu cultural și etic pozitiv

Excelent	Satisfăcător
Îmbunătățește în mod eficient performanța colectivă a subunității în conformitate cu obiectivele organizaționale și de susținere a acestora	Încercă să îmbunătățească performanța colectivă a unității și de a respecta sau susține obiectivele organizaționale
Inspiră prin exemplu; motivează oamenii să lucreze împreună; promovează și participă la coeziunea echipei	Lucrează activ cu ceilalți; participă activ la eforturile echipei; deține spirit de echipă
Promovează un climat etic; se asigură că persoanele sunt tratate corect	Încercă să promoveze climatul etic și să trateze în mod corect oamenii
Își ajută și îndrumă colegii în îndeplinirea sarcinilor care le revin	Îndeplinește atribuțiunile care îi revin
Transmite ordine inconfortabile a eșaloanelor superioare ca și cum ar fi ale lui, reușește să determine echipa să se conformeze	Execută întocmai ordinele inconfortabile a eșaloanelor superioare
Acceptă imediat sarcinile primite spontan și trece la acțiune	Acceptă și acționează asupra sarcinilor atribuite
Este eficient în lucrul cu eșaloanele superioare pentru a rezolva problemele care îi depășesc autoritatea	Încercă să lucreze cu eșaloanele superioare pentru a rezolva problemele care îi depășesc autoritatea
Stimulează echipa să rămână pozitivă în situații de confuzie sau schimbare	Rămâne pozitiv când situația este confuză sau se schimbă

Promovarea dezvoltării - Dezvoltarea celorlalți în lideri competenți și încrezători

Excelent	Satisfăcător
Extinde și sporește, în mod eficient, încrederea în sine, competența și stima de sine a subordonaților	Încercă să extindă sau să sporească încrederea în sine, competența sau stima de sine a subordonaților
Îndrumă și ghidează subordonații, încurajează inițiativa; conduce prin exemplu; inspiră oamenii; proiectează și / sau conduce modalități eficiente de practică	Îndrumă frecvent subordonații, adesea încurajează inițiativa; încearcă să conducă prin exemplu; face unele eforturi pentru a proiecta modalități de practică
Precizează în mod clar standardele și așteptările; utilizează recunoașterea sau recompensa pentru a încuraja în mod eficient excelența	În general, stabilește așteptările; arată dovezi ale bunei funcționări și performanțelor slabe
Creează sau contribuie activ la un climat de comandă pozitiv	Contribuie la un climat de comandă pozitiv

NECLASIFICAT

Succesul - Elaborarea și executarea planurilor oferind în același timp direcții, îndrumări și priorități clare pentru a ghida altele în vederea realizării misiunii

Excelent	Satisfăcător
Îndeplinește cu exigență sarcinile atribuite pentru a îndeplini standarde conform intenției comandantului, în timp ce, are grijă de oameni și resurse	În general, îndeplinește sarcinile la standardele prevăzute de comandant, în timp, are grijă de oameni și resurse
Depășește anumite standarde	În general, atinge standardele minime
Utilizează inteligent timpul disponibil pentru pregătiri, verificări și repetiții	Utilizează în mare măsură timpul disponibil pentru pregătire, verificări și repetiții
Menține responsabilitatea totală asupra oamenilor din subordine și a echipamentelor; întotdeauna știe foarte clar cine ce ar trebui să facă	În general, demonstrează o responsabilitate bună a oamenilor și a echipamentelor; păstrează o evidență clară a celor care ar trebui să facă ceva
Depășește obstacolele și dificultățile; încurajează inițiativa și dezvoltarea într-un mediu dinamic	Depășește în mod adecvat obstacole sau dificultăți; arată inițiativă și rezistență;
Se asigură că îndeplinirea atribuțiilor sub standarde este refăcută până când se atinge standardul dorit	Dispus să corecteze atunci când observă că nu se îndeplinesc sarcinile întocmai