

Universitatea *Transilvania* din Brasov

Facultatea INGINERIE ELECTRICA SI STIINTA CALCULATOARELOR

Program de studii: **Robotica**

Managementul Sistemelor Robotizate II

2020-2021

Managementul Sistemelor Robotizate





1. Managementul Sistemelor Robotizate

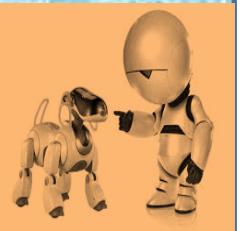


Probleme abordate:



1. Calitatile managementului general

- 1.1 Conducerea
- 1.2 Comunicarea
- 1.3 Negocierea



2. Managerul si stiluri de conducere

- 2.1 Stiluri de conducere
- 2.2 Leadership-ul in context global



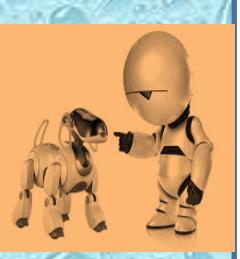
Calitățile managementului general



Managementul general este un subiect larg ce se ocupă cu fiecare aspect al gestionării sau organizării unei întreprinderii.



Printre alte subiecte, include:

- 
- **finanțe și contabilitate, vânzări și marketing, dezvoltare și cercetare, producție și distribuție;**
 - **planificarea strategică, planificare tactică și planificare operațională;**
 - **managementul relațiilor de muncă prin introducerea motivaționării, delegării, controlării, construirea echipei, managementul conflictelor și alte tehnici;**
 - **organizarea fiecărui printr-un management personal al timpului, controlul stresului și alte tehnici.**
- 



Calitățile managementului general

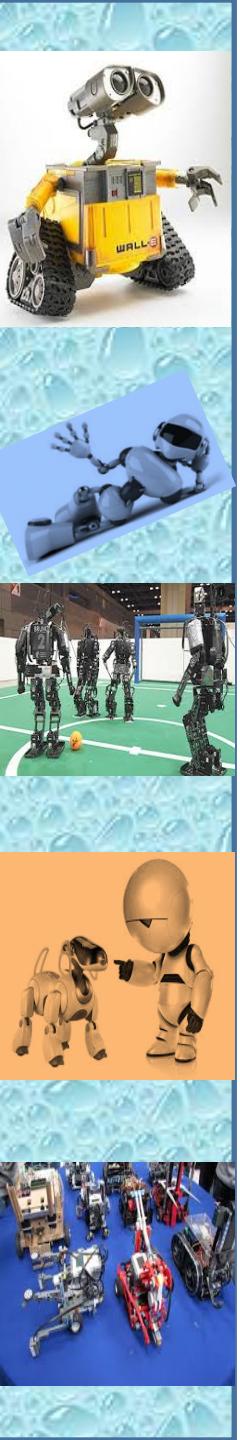
Aptitudinile de Management General oferă o mare parte din baza pentru construirea calificării pentru Managementul Proiectelor, acestea fiind adesea esență pentru Managementul Proiectelor.

Calități în oricare domenii ale Managementului General pot fi necesare în cadrul unui proiect dat.

Această parte prezintă punctele cheie ale managementului general care influențează majoritatea proiectelor și nu pot fi cunoscute din altă parte (nu pot fi acoperite cu alte cunoștințe).

Acste aptitudini sunt bine documentate în literatura managementului general, iar aplicarea lor este în principal aceeași în cazul unui proiect.

De asemenea există multe cunoștințe de management general care sunt relevante numai pentru anumite proiecte sau în anumite arii de aplicare. De exemplu, siguranța membrilor echipei este critică în cazul tuturor proiectelor de construcții și de puțin interes în cazul proiectelor de mecatronica.

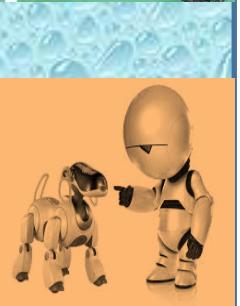


1.1 Conducerea

Se face distincția dintre **conducere și management**, punându-se însă accent pe necesitatea amândurora: *una fără cealaltă producând cel mai probabil rezultate slabe.*

Managerul se îndeletnicește în principal cu "**producerea continuă a unor rezultate cheie așteptate de acționarii principali**", în timp ce **"conducerea presupune stabilirea unei direcții"**:

- dezvoltarea atât a unei imagini a viitorului precum și a strategiilor necesare pentru producerea schimbărilor necesare pentru atingerea acelui scop;
- mobilizarea oamenilor (comunicarea scopului, a viziunii) prin cuvinte și fapte, toți celor a căror cooperare este necesară pentru atingerea scopului propus;
- motivarea și inspirarea - încurajarea oamenilor să se mobilizeze să depășească barierele politice, birocratice și de resurse în calea schimbării.



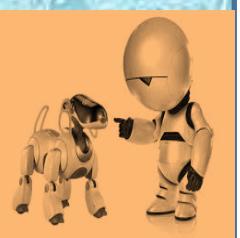
1.1 Conducerea

În cadrul unui proiect, de regulă un proiect mai mare, în general managerul de proiect este de așteptat să fie și **conducătorul proiectului**.

Conducerea nu se limitează la Managementul Proiectelor, poate fi exercitată de mulți indivizi diferiți în perioade diferite în cadrul proiectului.

Conducerea trebuie să fie exercitată la toate nivelele proiectului

- conducerea proiectului;
- conducerea tehnică;
- conducerea echipei.



1.1 Conducerea

În calea conducerii organizațiilor apar o serie de piedici, de obstacole care îngreunează activitatea și care trebuie cunoscute - în natura, ponderea și rolul lor - pentru a putea fi preîntâmpinate sau pentru a diminua efectele lor negative.

- dificultățile obiective, independente de voința și/sau dorința conducerilor;
- dificultățile subiective, ținând de particularitățile personale, psihologice ale conducerilor.

Dificultățile de ordin subiectiv pot fi grupate la rândul lor în patru categorii :

- dificultăți de ordin interpersonal;
- dificultăți ce provin din raportarea conducerilor la idei și valori;
- dificultăți ce provin din tratarea problemelor;
- dificultăți ce apar din înfrâñarea realității vieții de organizație.

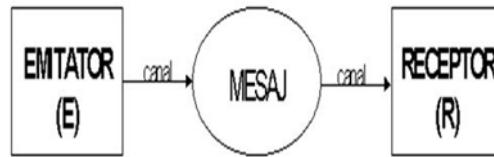


1.2 Comunicarea managerială

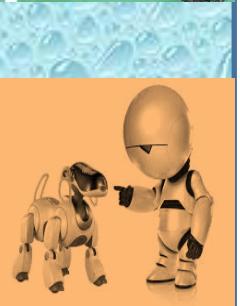


Comunicarea

este un proces de transmitere a informatiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emitor, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice (O. Nicolescu si I. Verboncu, 1997, p. 464).



Acest proces este considerat de autorii citiți ca element de baza pentru îndeplinirea funcției managementului de coordonare.



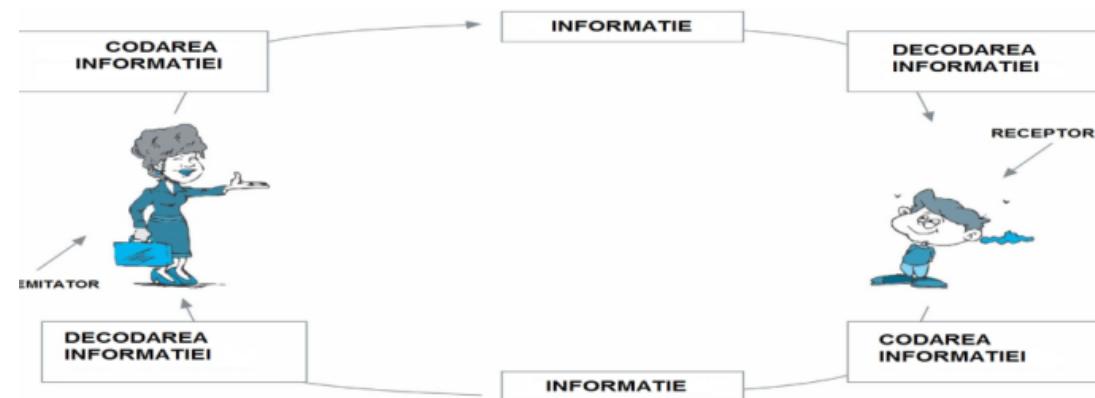
1.2 Comunicarea managerială

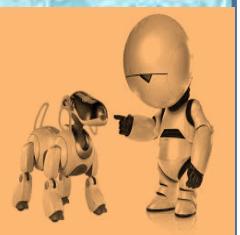
Comunicarea este esențială în managementul organizatiei și în Managementul Proiectelor.

Un manager poate

- să facă o analiză rezonabilă a unei situații
- să genereze situații sau alternative importante
- să anticipateze impactul și consecințele schimbărilor planificate
- să organizeze controlul activităților la un nivel de excelență;

Cele mai bune planuri ar putea eșua din cauza neajunsurilor comunicării.





1.2 Comunicarea manegerială



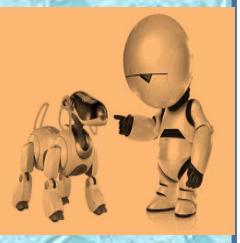
Comunicarea presupune schimbul de informații.

Cel care trimite informația (expeditorul) este respectat pentru claritatea, neambiguitatea și completitivitatea mesajului astfel încât destinatarul să o primească corect.

Comunicarea are multe aspecte, dimensiuni:

- scrisă și orală, ascultată și vorbită;
- internă (în cadrul unui proiect) și externă (către client, presă sau public);
- formală (raportate, rezumate, etc.) și informală (memorii, conversații ad-hoc);
- verticală (în susul și în josul organizațiilor) sau orizontală (egali).





1.2 Comunicarea managerială



Cele șapte principii ale comunicării sunt :

1. este inevitabilă, respectiv non-comunicarea este imposibilă;
2. se desfășoară la două niveluri: informațional și relațional, cel de-al doilea oferind indicații de interpretare a conținutului celui dintâi;
3. este un proces continuu ce nu poate fi tratat în termeni de cauză - efect sau stimul - răspuns;
4. îmbracă o formă digitală și una analogică;
5. este ireversibilă;
6. presupune raporturi de forță și ea implică tranzacții simetrice sau complementare;
7. presupune procese de ajustare și acomodare.

1.3 Negocierea managerială



Negocierea managerială reprezinta procesul prin care
persoanele de conducere solutioneaza divergentele dintre indivizi si grupuri

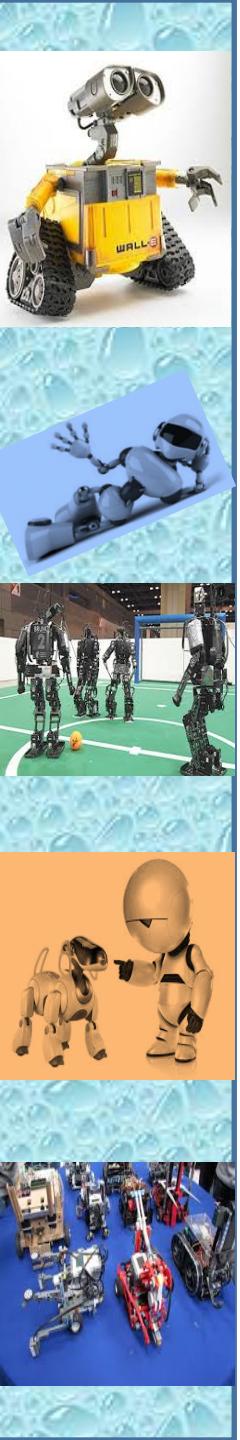
in legatura cu indeplinirea sarcinilor de munca din cadrul organizatiei, prin realizarea unui acord reciproc avantajos

1.3 Negocierea managerială

Contextul negocierii manageriale



- Negocierea managerială are anumite particularități în comparație cu negocierea din alte domenii ale activității umane, rezultând din cadrul specific în care se desfășoară și din omniprezenta sarcinii de munca.
- Negocierea vizează relațiile de munca din cadrul organizației. Ea apare ca o formă de reglementare a acestor relații, de pilda, cele dintre sef și subaltern, dintre grupuri, dintre personal și administrație.
- În organizație, între sef și subaltern există un raport acceptat de parteneri, iar negocierea vine să restructureze regulile ce îl guvernează (ex: salariul, timpul de lucru, cantitatea de efort etc.). De asemenea, între colegii de munca există raporturi și reguli relativ bine determinate, ceea ce nu exclude totusi reasezarea lor periodică.



1.3 Negocierea managerială

Adoptarea deciziilor

Procesul decizional presupune alegerea, dintre mai multe posibilități, a unui curs de acțiune prin care este rezolvată o problema sau este valorificată o oportunitate.

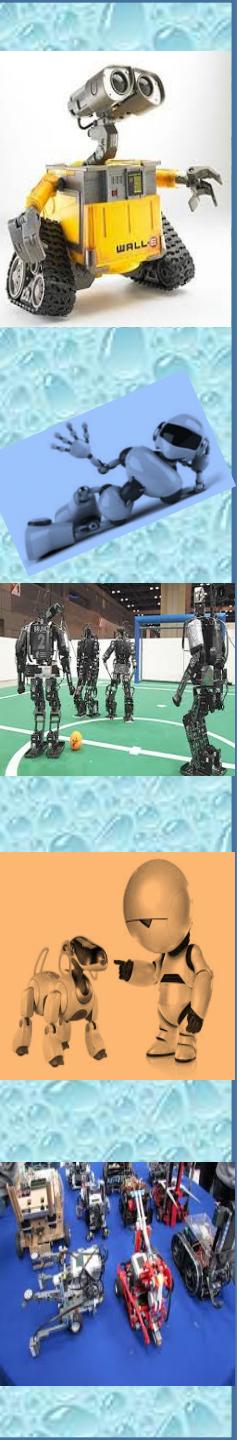
Procesul decizional presupune alegerea, dintre mai multe posibilități, a unui curs de acțiune prin care este rezolvată o problema sau este valorificată o oportunitate.

Modelul procesului rational de adoptare a deciziilor cuprinde, de regula, cinci trepte:

1. recunoasterea și definirea problemei sau oportunității;
2. identificarea și analiza posibilităților de acțiune (generarea soluțiilor);
3. alegerea celei mai bune variante (selectarea soluției);
4. implementarea deciziei;
5. controlul rezultatelor și întreprinderea acțiunilor corective necesare.

Sistematizând tipurile deciziilor din organizatie, se pot grupa în trei categorii:

- 1. decizia unilaterală**, atunci când decidentul alege singur cursul de acțiune, prin exercitarea autoritatii conferite de pozitia ierarhica;
- 2. decizia consultativa** este adoptata de decident singur, dar după ce împartăseste problema altora și se consulta cu acestia, cerând informații, evaluari sau sugestii, de care poate tine cont sau nu;
- 3. decizia participativa** (de grup) presupune ca decidentul să discute problema și să caute solutii împreună cu alte persoane sau cu echipa sa.

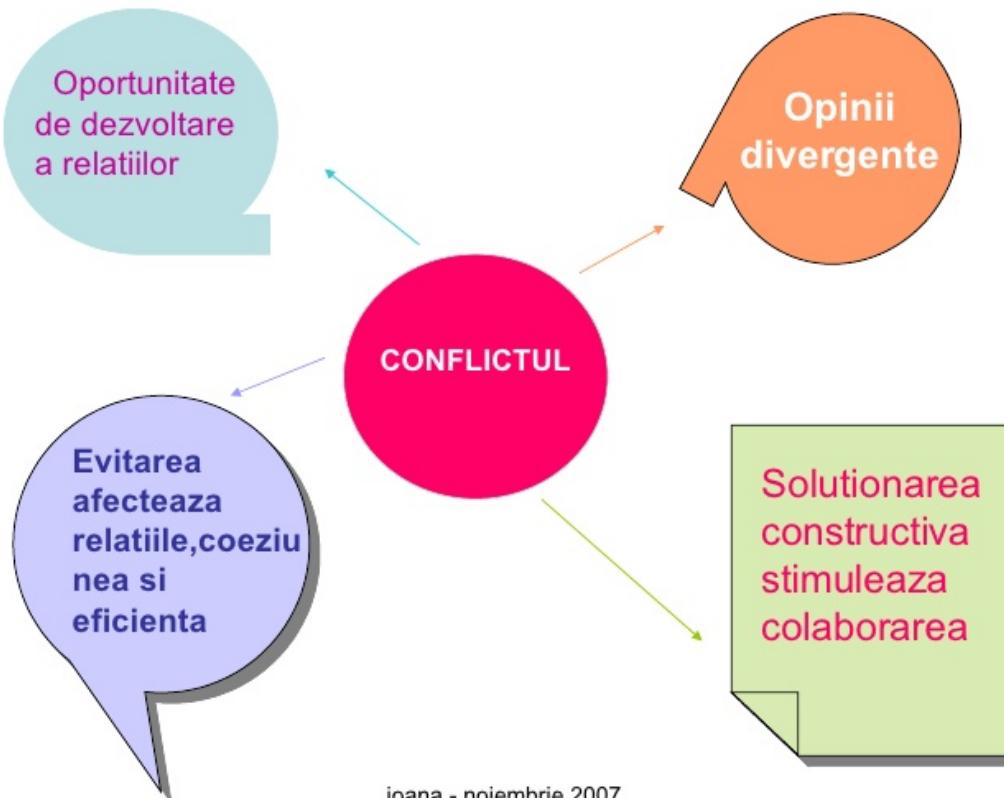


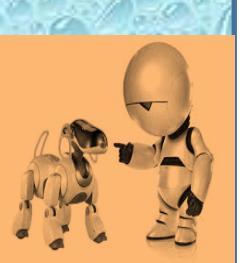
1.3 Negocierea manageriala

Formele conflictelor din organizatie

Conflictul exista in viata oricarei organizatii, aceasta este o realitate care nu poate fi ignorata.

Rezultatele unor cercetari in mai multe intreprinderi americane au aratat ca managerii consacra 20% din timp rezolvării conflictelor.





1.3 Negocierea manageriala

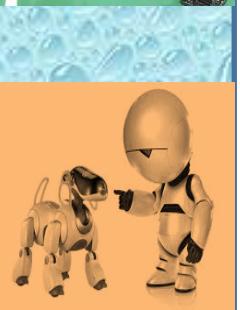
Formele conflictelor din organizatie



In functie de efectele pe care le au asupra performantei activitatii:

Conflictul constructiv contribuie la cresterea performantei, deoarece prin manifestarea libera a punctelor de vedere se ofera sansa identificarii unor aspecte cu implicatii valoroase, care altfel ar fi fost neglijate.

Conflictul distructiv conduce la scaderea, cel putin temporara, a performantei prin deteriorarea cooperarii dintre persoane sau grupuri, iar in forme mai grave se poate ajunge pana la blocarea activitatii. Este insa tot mai larg acceptata ideea ca si acesta are efecte pozitive, deoarece scoate la lumina ceea ce nu merge bine si trebuie corectat.



2. Managerul si stilul de conducere



Managerul este un individ sau un grup de indivizi care asigură desfăşurarea procesului de management îndeplinind funcţii manageriale şi de execuţie.

Leadershipul exprimă:

- abilitatea unui individ de a-i determina pe alții să participe într-o anumită direcție;
- un proces de orientare a unor indivizi prin mijloace de comunicare și convingere;
- un complex de elemente care vizează încrederea în persoanele antrenate într-o anumită direcție, misiunea sistemului analizat, decizia colectivă și motivarea resurselor umane.

Activitatea de management presupune leadership, fiind mai complexă decât acesta din urmă care este limitat și determinat de caracteristicile personale ale leaderului, cunoștințele acestuia, climatul din organizație și mediul de afaceri.



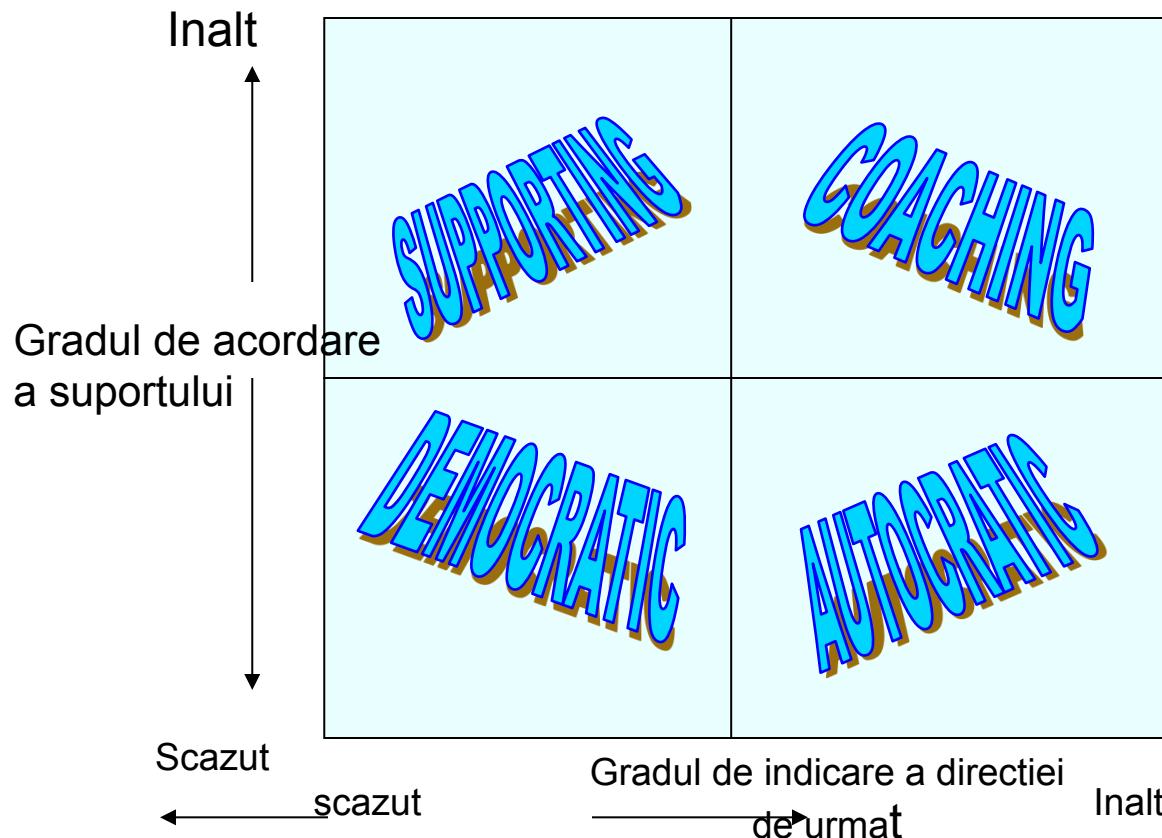
2.1 Stiluri de conducere

Stilul in care conduci o echipa depinde de o serie de factori, printre care:

- Situatia concreta si mediul de dezvoltare al proiectului
- Tipul muncii implicate de proiect, prioritatile si constangerile create de termene
- Modul in care echipa ta reactioneaza la factorii externi

Stiluri de conducere

In figura sunt prezentate aceste patru tipuri de stiluri de conducere in functie de gradul de support oferit echipei si cel de indicare a directiei de urmat.



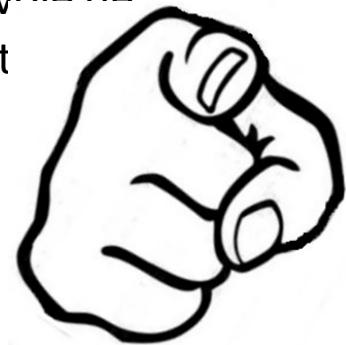


Stilul autocrat (autoritar)

- O extrema a stilului de a conduce este cel **autocrat**, unde tu spui oamenilor ce sa faca, cum sa procedeze, cand sa actioneze, folosind o abordare de genul **“vei face”** si urmarindu-le atent performanta.
- Actiunile cerute sunt ***dictate prin comanda si control***.
- In momente de criza, un conducator va fi tentat catre un astfel de stil in scopul de a obtine mai repede rezultate. Perceptia generata este aceea ca nu e timp de consultari cu membrii echipei, ca ideile si sugestiile sunt evitate, la fel si consensul.

Cand este eficient?

- Un astfel de stil de abordare poate fi eficient numai in cazul conducerii unor persoane care le lipseste competenta, dar sunt dornice de a lucra, sunt entuziaste si dedicate muncii lor. Acestea au nevoie de instructiuni clare si control pentru a porni sarcina incredintat





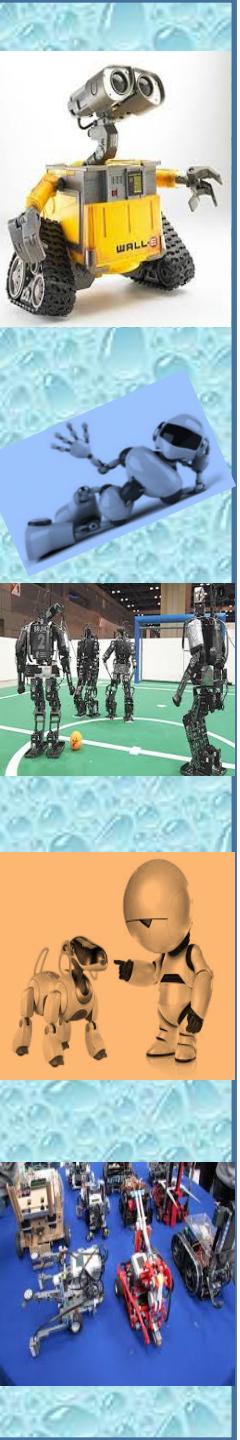
Stilul democrat

- 
- Cealalta extrema este stilul **democrat**, unde informatia este impartasita, iar oamenilor li se cere intodeauna opinia, abordarea fiind cea de genul **"ai vrea"**.
 - Este un stil considerat drept **"moale"**, dar in care se incurajeaza generarea ideilor si se cauta intodeauna consensul astfel incat implicarea si motivarea sa dea rezultate maxime.



Cand este eficient?

- 
- Este folosit atunci cand echipa este formata din persoane care au atat competente cat si dedicare personala care isi pot desfasura activitatea doar cu putin suport si indrumare.
 - Un astfel de team leader **isi delega responsabilitatea luarii deciziilor si rezolvarea problemelor** catre membrii echipei.



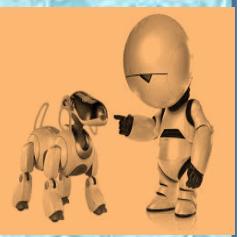
Stilul de leadership carismatic

Liderul carismatic poate sa reasambleze stilurile autocratic si birocratic deoarece acestia inspira entuziasm echipei lor, fiind energici si reusind sa-i motiveze pentru a merge mai departe. Atitudinea lor creaza o alta implicare in randul echipei lor, ceea ce reprezinta un beneficiu foarte mare.

Diferenta dintre acest tip de lider si cele deja amintite consta in intentia lor. Daca cei dintai vor sa-si transforme echipele conform propriilor viziuni, liderii carismatici pun mai mult accent pe ei si nu vor sa schimbe nimic in echipele lor.

Cel mai mare dezavantaj al liderului carismatic este acela ca poate crede mai mult in el insusi decat in echipa sa. Acest fapt creaza riscul prabusirii unei organizatii daca liderul lor alege sa plece. Liderul carismatic traieste cu intentia ca el nu face nimic in neregula, chiar daca este prevenit de alte persoane ca acest lucru se petrece deja. Sentimentul invincibilitatii poate ruina o echipa sau o organizatie.

De asemenea, in ochii celorlalți, succesul este conectat direct cu prezența liderului carismatic. Asadar, stilul de leadership carismatic presupune multă organizare și necesită un angajament pe termen lung din partea liderului.



Stilul coaching



Coaching-ul exista pentru a ajuta oamenii sa-si defineasca obiective mai indraznute decat ceea ce credeau initial ca fiind rezonabil, pentru ca apoi sa elaboreze planuri de actiune pentru a le transforma in realitate.

Coaching de echipa

Coaching-ul sistemic al unei echipe este un demers de coaching aplicat echipei ca „ansamblu” sau ca sistem coerent.

Nu este coaching individual si succesiv al fiecaruia dintre membrii ei, efectuat in echipa sau în grup.

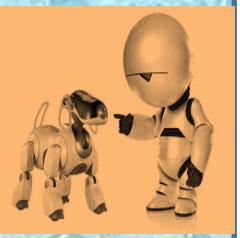
Cand demersul de coaching de echipa este „sistemic”, el este centrat pe echipa inteleasa ca un “intreg” indisociabil al carei proiect, a carei buna functionare si ale carei rezultate depend in totalitate de responsabilitatea fiecaruia dintre membrii ei.

Stilul coaching

- Stilul **coaching** este abordat atunci cand membrii echipei au competente dar nu si suficienta dedicare.
- Ei au nevoie de indrumare si supervizare deoarece sunt inca putin experimentati, trebuind sa-si cladeasca stima de sine, increderea in fortele proprii alaturi de implicarea in luarea deciziilor.

- Un bun team leader va trebui in acest caz ***sa incurajeze in mod deosebit comunicarea in ambele sensuri***, astfel incat sa indruma spre gasirea de idei.
- Intre timp el va continua sa supravezeze direct indeplinirea sarcinilor, dar fara a explicita deciziile si sustinand progresul.
- Se va arata doar calea de urmat, dar metodele folosite si solutiile problemelor nerezolvate raman in sarcina membrului echipei de a fi descoperite.

Ce inseamna o echipa performanta?



Un scop comun

Obiective clare si specifice

Fiecare membru isi intelege rolul si
are competentele necesare pentru a
actiona

Canale de comunicare deschise

Acceptare a responsabilitatii pentru
rezultatele echipei



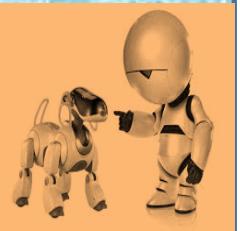
Sprijin reciproc

Flexibilitate

Cunoastere si utilizare a
punctelor forte ale fiecarui
membru al echipei

Incredere reciproca

Consecventa



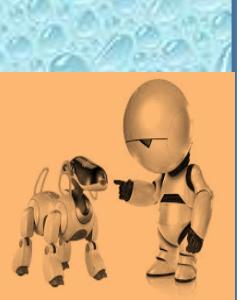
Stilul supporting

Stilul **supporting** este necesar a fi abordat in cazul in care membrii echipei au competentele necesare, dar le lipseste increderea in ei insisi sau sunt slab motivati.

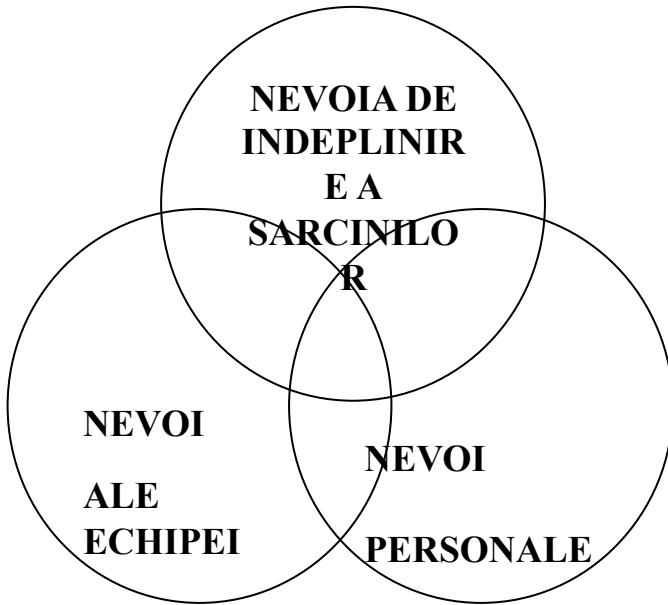
Ei nu au nevoie de multa indrumare deoarece sunt experimentati, au abilitati deosebite, dar suportul are drept scop cresterea gradului de motivare si, prin acesta, a gradului de incredere in fortele proprii.

Team leader-ul faciliteaza si sprijina eforturile echipei catre atingerea obiectivelor si imparte responsabilitatile in luarea deciziilor.

Scopul final este acela de a sprijini echipa in cladirea increderii si motivarea catre asumarea de riscuri, concomitent cu sustinerea eforturilor individuale.



Teoria de conducere centrată pe acțiuni

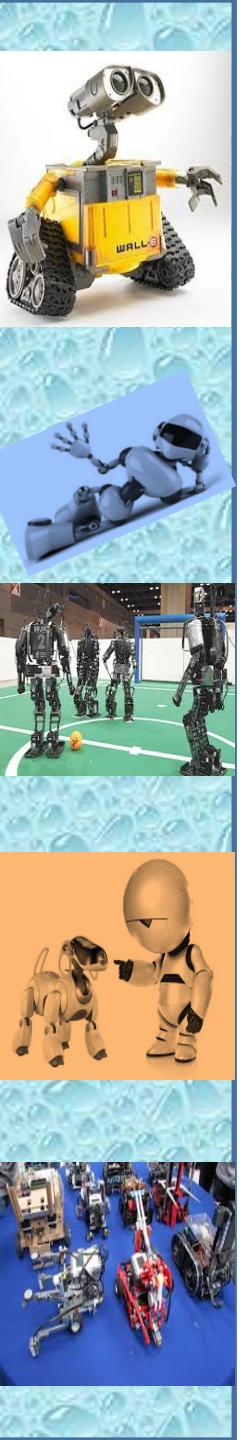


pune accent pe importanța menținerii unui echilibru între eforturile depuse de lider pentru obținerea performanței,

- cele indreptate **în direcția realizării sarcinii**,
- cele indreptate spre satisfacerea nevoilor individuale
- cele legate de **menținerea grupului**.

Abilitatea liderului de a lua în calcul toate aceste necesități și de a echilibră balanța reprezentând o condiție fundamentală în a deveni un adevarat manager și lider

Aceasta teorie a conducerii centrate pe acțiuni combina teoria motivării personale a lui *Maslow* cu cea a construirii grupurilor.



2.2 Leadership-ul in context global

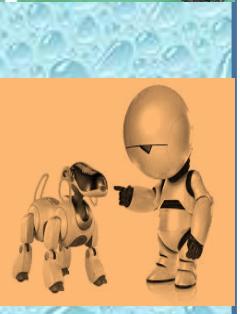
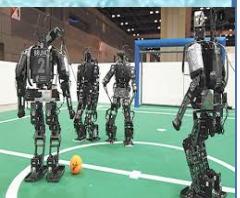


Din cauza globalizarii tot mai pronuntate a lumii afacerilor, nu mai putem ignora puternica latura culturala a leadership-ului. Atunci cand alegem o organizatie, este bine sa avem o idee despre cultura organizationala din respectiva companie pentru ca aceasta ne ajuta sa ne dam seama daca acea companie este potrivita pentru noi, daca este ceea ce ne dorim sau la ce sa ne asteptam.

Cultura organizationala este puternic influentata de caracterul national al unei culturi, idelaurile, valorile si conceptiile reprezentate de o anumita cultura nationala care contribuie la crearea normelor, obiceiurilor si reprezinta pietre de temeile pentru comportament si mod de actiune. Prin urmare cunoasterea elementelor constitutive ale culturii ne ajuta sa intelegem mai bine deosebirile dintre stilurile de conducere ale liderilor din diferite culturi.

Oricare dintre noi ne simtим mai in largul nostru in unele culturi decat in altele si putem face distinctie intre diferite stiluri de conducere in functie de cultura.

Din studiile realizate de –a lungul anilor asupra culturilor organizationale din diferite tari se contureaza urmatoarele concluzii:



2.2 Leadership-ul in context global

In Tarile Scandinave, Olanda si Japonia predomina consensul in stilul de conducere. Angajatii suedezi, olandezi si japonezi sunt implicați in elaborarea deciziilor, aici toata lumea isi spune parerea.

Managerii **Japonezi** acorda mai mult timp rezolvării problemelor subordonatilor, leaderii se implica in rezolvarea conflictelor intre angajati si stabilesc relatii calde si apropiate cu subordonatii, iar fidelitatea este un aspect important in organizatiile japoneze. Japonezii pun pret pe lucrul in echipa, flexibilitate si utilizeaza sisteme de evaluare si promovare pentru motivarea angajatilor.



Suedezii pun accent pe lucrul in echipa, schimbare si actiune si mai putin pe analiza ,sunt inovativi si folosesc planificarea pe termen scurt. Organizatiile Suedeze pun accent pe valorificarea ideilor si talentelor subordonatilor, pe care ii incurajeaza sa se exprese si sa se dezvolte si in acelasi timp sunt preocupati de angajati si problemele lor.



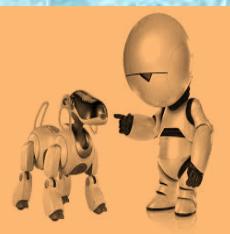
2.2 Leadership-ul in context global



Danezii in schimb, sunt mai putin orientati pe lucrul in echipa, sunt mai meditativi, mai analitici si au gandire profund strategica. Pun accent pe alocare sarcini si monitorizare formala cat si pe comunicarea clara a asteptarilor.



Olandezii sunt foarte putin orientati pe problemele angajatilor si prefera sa delege cat mai mult responsabilitatile catre nivelele inferioare. Managerilor olandezi le lipsesc abilitatile de organziare, dar sunt pragmatici si interesati in stabilirea criteriilor pentru perfomanta precum si monitorizarea atenta a performantelor subordonatilor. Sunt directi in exprimare si la subiect, dar managerii intercationeaza direct cu subordonatii.



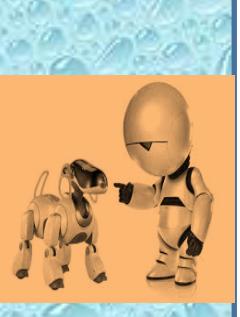
2.2 Leadership-ul in context global



In **tarile anglo saxone si latine**, predomina destul de mult modelul carismatic.

Englezii apreciaza input-ul din partea angajatilor si folosesc experientele trecute in procesul de luare a deciziilor si atingere obiective. Viziunea englezilor este una pe termen scurt, prin urmare nu sunt interesati de a stabili relatii pe termen lung in timp ce riscul este vazut ca o practica de afaceri buna ceea ce rezulta in incurajarea angajatilor de a-si asuma riscuri. Stilul de conducere este unul diplomat, relaxat si prietenos.





2.2 Leadership-ul in context global



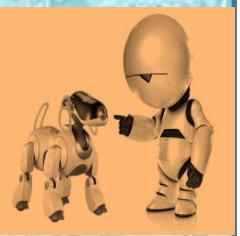
In tarile anglo saxone si latine, predomina destul de mult modelul carismatic.

Americanii sunt directivi, participativi si carismatici.

Ei pun mai mult accent pe performanta si schimbare decat pe acceptarea destinului. Delegarea responsabilitatilor este valoare fundamentala in cultura organizationala Americana.

Americanii sunt cei mai individualisti din lume si pun accent pe planificare, structuri, strategii, sisteme, dar si pe multa practica. Sunt promovate valori precum optimismul, inovatia, flexibilitatea, ambitia. Americanii zambesc mereu la toata lumea si sunt prietenosi fata si de oameni pe care nu-l cunosc.





2.2 Leadership-ul in context global

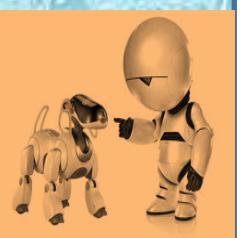


In **tarile germanice** gasim un **model technocratic** sau al proceselor organizationale. Sunt aproape la fel de inovativi ca suedezi, deschisi la nou si schimbare, dar construind pe experientele trecute incercand astfel sa reduca riscurile.

Nemtii sun rezistenti la schimbare in primul rand pentru ca nemtilor nu le plac riscurile in al doilea rand pentru ca ei considera ca procesele lor s-au dovedit deja a fi superioare altor proceze.



Sunt buni planificatori si totdeauna se gandesc la toate implicatiile unei decizii inainte de a o pune in practica. Nerespectarea termenelor pentru nemti inseamna perfformanta slaba si ineficienta. Pregatirea formala este importanta, iar companiile pun mare accent pe training si dezvoltare, evaluare formala si rotatia job-urilor. Nemtii incurajeaza lucrul in echipa si sunt directi in exprimare.



2.2 Leadership-ul in context global



Francezii in schimb prefera modelul de conducere al procesului politic. Structurile organizationale franceze sunt centralizate, francezii pricepandu-se foarte bine in retele complexe de putere.

Managerii au putere deplina in luarea deciziilor si vor sa controleze tot ce se intampla in organizatie, solicita rapoarte peste rapoarte pentru a fi siguri sa stiu tot ce se intampla si pot controla totul. Francezii sunt inflexibili, neprietenosi iar formalitatea si respectul fata de superiori sunt pietre de temeile in cultura organizationala franceza.



Modul de exprimare al francezilor este unul direct si nu lasa loc la ambivalente si interpretari insa formal si plin de curtoazie. Lucrul in echipa este incurajat si comunicarea in cadrul echipei este in general colegiala, dar stearsa si greoaie. Francezii pun mare pret pe educatia formala, dar sunt putin interesati de partea tehnica, ei sunt mai mult instinctivi decat analisti, sunt energici, intensi si expresivi emotional si le place sa fie in centrul atentiei.



2.2 Leadership-ul in context global

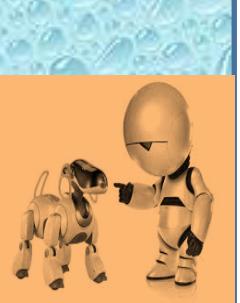


Rusia, o buna parte din tarile care s-au aflat in sfera de influenta sovietica, unele din tarile Orientului mijlociu precum Kuweit sau Arabia Saudita precum si unele dintre tarile africane sunt caracterizate de un model al centralismului democratic.

Rusii, dupa o evolutie lunga si dureroasa a fomulelor de leadership de la vechii tari la KGB, continua sa sufere si azi de o oarecoare doza de paranoia cu privire la autoritate si la straini.



Centralismul democratic a fost pervertit de regimul communist generand o serie de practici autocratice. Rusii sunt rigizi, rezervati si autoritari cerand de la subordonati sa respecte regulile fara carcoteala iar toleranta lor fata de risc si schimbare este foarte scazuta. Organizatiile ex-sovietice sunt burocratice si pragmatice si pun putin accent pe valorile umane.



2.2 Leadership-ul in context global

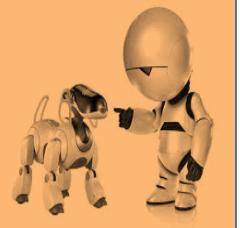


China. In organizatiile chineze ierarhia si pozitia joaca un rol important iar stilul dominant este unul paternalistic si directiv. Puterea este concentrata la varf, ierarhia este bine definita si strucuturile clar delimitate. Superiorii nu au incredere in subordonati, iar delegarea aproape nu exista.

Promovarea se bazeaza pe favoritism si relatie cu superiorii sau anumite interese politice. Exista insa interes pentru activitati ce implica dezvoltare abilitati care duc la dezvoltarea organizatiilor chineze..



China, fiind o tara puternic influentata de colectivism, de apartenenta la grupuri, gasim aici echipe puternice in care membrii echipei sunt loiali grupului. In organizatiile chineze comunicarea este ineficienta, de tip indirect in care lasa loc la interpretari, iar marea provocare pentru leaderii chinezi este de a gasi echilibru intre adevar si curtoazie. Procesul de luare a deciziilor este unul lung si dificil si modalitatea preferata de motivare este disciplina si pedeapsa.



2.2 Leadership-ul in context global



In **Tarile arabe** predomina stilul autoritar iar organizațiile arabe sunt centralizate și putin deschise la nou. În aceste culturi predomina puterea, ezitarea în luarea deciziei și nepotismul.

Arabii evită conflictele directe, preferând negocierile subtile, între patru ochi.





Managementul Sistemelor Robotizate

