

LEADERSHIP FEMININ ÎN MANAGEMENTUL PUBLIC ROMÂNESC, O PERSPECTIVĂ FAVORABILĂ¹

*Dr. Liviu GAVRILESCU,
Bursier post-doctoral, Academia Română, Filiala Iași, România
Conferențiar universitar, Universitatea de Nord Baia Mare, România*

Abstract. Both the theory of public management and the one of leadership are the relatively recent in specialized literature, representing modern concepts in management science. Romania's public administration reform is a profound, complex process, recent and in full progress, inclusively aiming the modernization of the managerial tools available to leaders of and from public institutions. In this context, there is a search for the most appropriate solutions to increase the quality of administration, also its effectiveness and efficiency. Given that women represent a large majority of the human resources in the Romanian administration, this article puts the question of the extent to which the feminine style of leadership could address the reform objectives. The article gives an analysis of the female leadership characteristics compared to men, and the results are encouraging: women have a greater ability to mobilize the people involved in the administration to achieve the objectives.

Introducere

Lucrarea de față propune o introspecție la nivelul leadership-ului feminin. Punctul de dezbateră îl constituie diferența de gen în instituția publică. În contextul societății actuale, foarte puține femei dețin posturi de top management, atât în sectorul public, cât și în sectorul privat.

Potrivit Agenției Naționale pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați (ANES), având o viziune de ansamblu asupra sectorului public românesc, din totalul celor 3.184 de primari aleși la alegerile locale din 2008, numai 3,5% sunt femei. La sfârșitul anului 2004 efectivul salariaților din administrația publică era de 159,4 mii persoane, din care 59,3% femei [9]. Discrepanța este mai mult decât evidentă.

Femeile lider

În privința fenomenului de leadership, nu s-a ajuns la un consens, la o definiție exactă, unanim acceptată. Dintre cele mai cunoscute definiții, amintim:

După Peter G. Northouse, leadershipul este “un proces în care un individ influențează un grup spre atingerea unor obiective comune”[5].

Tead Ordway, apărător al cauzei egalității în drepturi a femeii, definește leadership-ul ca fiind “arta de a influența oamenii, pentru a-i determina să participe la realizarea unui obiectiv pe care ajung să-l considere dezirabil”[6].

Leadership-ul feminin este caracterizat prin flexibilitate, cooperare, comunicare; femeile sunt mai orientate spre modul de realizare a sarcinilor, decât spre rezultate, mai atente la oameni, decât la obiectivul în sine. Astfel organizațiile conduse de femei sunt mai democratice, mai puțin birocratizate, mai adaptive. Potrivit studiilor, s-a demonstrat că calitățile feminine au un impact pozitiv în actul de conducere. Femeile lider sunt orientate spre oameni, mai mult decât spre sarcini, comunică eficient cu echipa, se implică, mizează pe spiritul de echipă, sunt mai sensibile în sesizarea nuanțelor și rezolvarea conflictelor, fără a fi însă iraționale. Leadership-ul feminin este eficient, și mai mult decât atât, este eficace.

Fenomenul de leadership în managementul public

Reforma administrativă în România a fost un proces mai îndelungat decât s-a preconizat și mai greoi. Pentru a-l accelera, în 2004 Guvernul României lansează “Strategia pentru accelerarea reformei administrației publice”. Totuși rezultatele nu au fost cele scontate, astfel se demarează Programul Operațional pentru Dezvoltarea

¹ Lucrare realizată în cadrul proiectului Societatea bazată pe cunoaștere – cercetări, dezbateri, perspective, cofinanțat de Uniunea Europeană și Guvernul României din „Fondul Social European” prin „Programul Operațional Sectorial «Dezvoltarea Resurselor Umane»” 2007–2013, ID 56815.

Capacității Administrative în România care identifică următoarele deficiențe [2] ale sistemului:

- ✓ capacitate scăzută în ceea ce privește resursele, lipsa de personal sau personal cu rezultate slabe datorită lipsei de promovare și proastei recrutări (absența criteriilor);
- ✓ competențe strategice limitate, care duc la lipsa de coerență a inițiativelor, la lipsa interconectărilor adecvate;
- ✓ probleme structurale și procedurale – cum ar fi slaba coordonare, circuit de informații slab, proceduri împovărătoare, puțină transparență și implementare limitată a politicilor publice.

Așadar, principalele disfuncționalități sunt identificate la nivelul conducerii, iar majoritatea eșecurilor în materie de politici publice, decizii administrative și strategii pe toate palierele de activitate ale administrației publice sunt puse pe seama existenței unor carențe în actul de leadership. Succesul organizațional derivă din conducerea eficientă, iar organizațiile “au o tendință naturală de a fi ineficiente, iar ceea ce face diferența între organizațiile funcționale și cele nefuncționale este resursa umană și, în mod implicit, capacitatea liderului de a o coordona [3]”.

Pe lângă toate acestea, sistemul administrativ românesc este caracterizat prin birocrațizare excesivă, lucru care nu doar îngreunează procesul administrativ, dar și dăunează funcționării corecte a acestuia și imaginii sectorului public, în general. Depășirea acestor inconveniente poate fi realizată prin umanizarea stilului de leadership, personalizarea relației lider-subordonat, lider-cetățean, flexibilizarea sistemului intern de funcționare și crearea unui cadru optim muncii în echipă, fără constrângeri din partea conducerii.

ANES, prin studiul “Analiză privind gradul de participare a femeilor și bărbaților în procesul decizional de la nivelul administrației publice centrale și locale”, relevă că „Din păcate, în România, politica a fost și rămâne un domeniu în care bărbații dețin monopolul” [8], iar „organismele politice dominate de bărbați nu promovează femeile și nici problemele lor. Reticența femeilor de a intra în politică, pe de o parte și reticența partidelor de a le promova în funcții de conducere, pe de altă parte, se traduce nu numai printr-un deficit de reprezentare a acestora la nivel politic, ci și prin dificultăți în procesul de dezvoltare a principiilor democratice în viața publică și de dezvoltare economică durabilă a societății” [8].

Cu alte cuvinte, femeile lider sunt o raritate în politica românească și viața publică, dacă abordăm această problematică la nivelul structurilor de conducere, în ciuda strădaniilor Legiuitorului de a asigura practic egalitatea de șanse între femei și bărbați.

Studiile de caz

Au fost realizate două studii de caz, care au avut drept obiect de cercetare conducătorii a două primării, aparținând unor unități administrativ teritoriale învecinate, și având un număr aproximativ egal de locuitori, din județul Maramureș. Din motive de spațiu, vor fi prezentate în sinteză principalele abordări referitoare la subiectul feminin, iar comparațiile cu subiectul masculin vor fi abordate în concluzii. Pentru păstrarea confidențialității, vom folosi apelativele „d-na X” și „dl. Y”.

Au fost testate ipotezele: „Leadership-ul feminin se bazează pe crearea unui cadru optim muncii în echipă, mizează pe spiritul de echipă”, și „Caracteristicile evidente pe care le are leadership-ul feminin sunt delicatetea și sensibilitatea în tratarea problemelor”.

Prima ipoteză a fost verificată prin intermediul Testului Belbin [1].

Testul își propune evaluarea a șapte aspecte importante cu privire la activitatea desfășurată de un lider. Prin aplicarea acestui test se urmărește demonstrarea tipologiei

liderului și capacitatea de inter-relaționare în cadrul grupului. Interpretările se fac potrivit tabelului următor.

Tabel 1. Tipologiile și trăsăturile caracteristice aferente fiecăreia dintre ele [10].

Tipologie	Cel mai bun rol	Trăsături caracteristice
Lucrător în echipă (LE)	Ajută pe ceilalți; promovează un mod de lucru cooperant și eficient; valoros în perioade de criză.	Conservator, își îndeplinește sarcinile, previzibil; adaptabil; sociabil; conciliant, sensibil
Conducător (C)	Organizează munca echipei; folosește calitățile și talentul membrilor echipei, delegă sarcinile, controlează.	Calm, încrezător în sine, controlat, bun comunicator, bun ascultător, inspiră încredere.
Modelator (M)	Modelează activitatea echipei; modifică starea de inerție; urgentează acțiunile.	Implicat, deschis, dinamic, greu de condus
Inovator (IN)	Sursa de inovații; generează idei noi; gândește soluții alternative pentru rezolvarea problemelor.	Individualist, serios, neortodox, creator, imaginativ, cult, sensibil la laude și critici
Investigator de resurse (IR)	Reacționează la schimbare; explorează ideile și posibilitățile noi; negociază resursele; stabilește contactele.	Extrovert, entuziast, comunicativ, curios.
Implementator (I)	Transpune planurile în scheme de lucru concise; vede latura practică	Auto-disciplinat; muncește din greu.
Finalizator (F)	Se asigură că nimic nu a fost scăpat din vedere; atenție deosebită la detalii; urmărește totul până la capăt.	Meticulozitate
Monitor - Evaluator (ME)	Analizează ideile; evaluează sugestiile; monitorizează obiectivele.	Sobru, rațional, prudent, perspicace; discret; fără excese comportamentale și emoționale.

Cea de-a doua ipoteză a fost verificată cu ajutorul Testului Thomas-Kilmann, Autodiagnoza soluționării conflictelor [7].

Testul promovează existența a cinci stiluri de soluționare a conflictelor identificate pe baza a două dimensiuni comportamentale ale individului: asertivitatea (în ce măsură încearcă liderul să-și satisfacă propriile interese și preocupări?) și cooperarea (în ce măsură încearcă liderul să satisfacă interesele și preocupările celui alt?). Cele cinci stiluri [4] sunt: confruntarea, adaptarea, evitarea, rezolvarea și compromisul

„D-na X” se încadrează, potrivit rezultatelor obținute la definitivarea testului, în categoria Conducătorului. Specifice acestei tipologii îi sunt activitățile de bun organizator în cadrul grupului, manifestându-se și fenomenul de ascultare activă și încurajare a inițiativei prin acțiunea de explorare a talentelor și calităților membrilor echipei. De asemenea, liderul „d-na X”, delegă sarcinile, astfel încât fiecare om este adus la locul potrivit iar angajații sunt responsabilizați și motivați. Trăsăturile care se pliază acestui tip de rol în cadrul echipei sunt cele de bun ascultător, bun comunicator, iar cu privire la impactul pe care-l are asupra membrilor echipei, liderul le inspiră încredere și motivează puternic membrii grupului. Un neajuns al acestei tipologii ar fi acela că, liderul care se încadrează la acest nivel are tendința de a adopta atitudini subiective, partizane și poate deveni, în cadrul echipei, manipulativ.

În urma analizării procentajelor calculate pentru fiecare stil în parte, s-a demonstrat că „d-na X” este adepta stilului de rezolvare (36,66%). Are un comportament asertiv și cooperant, colaborează cu cei din jur, și încearcă identificarea mai multor alternative dintre care va fi aleasă cea care satisface cel mai bine interesele ambelor părți.

Un procent ridicat se evidențiază și la nivelul stilului de compromis (30%). Potrivit literaturii de specialitate acest stil este „intermediar atât în ceea ce privește asertivitatea cât și în ceea ce privește cooperarea” [4].

Astfel, principiul după care funcționează capacitatea de soluționare eficientă a conflictelor, în cazul „d-na X” este că o soluție asupra căreia s-a convenit de comun acord între părți are o aplicabilitate mult mai facilă și mai eficace, decât o direcție de acțiune impusă ferm sau o victorie unilaterală.

Celelalte trei stiluri, apar procentual ca fiind puțin relevante, în ordinea importanței lor, în acest caz avem: stil de adaptare (13,33%), stil de confruntare (10%), stil de evitare (10%). Potrivit procentelor, „d-na X” nu este adepta confruntării, însă nici nu le evită. Ea mizează pe un proces logic, democratic de soluționare a conflictului, care devine unicul scop, lăsând deoparte propriile interese în favoarea intereselor colectivului. Se manifestă o orientare a liderului-femeie, dinspre putere, înspre subordonați și relațiile intra-instituționale.

Conflictele sunt discutate deschis și direct, iar la tratative participă toate părțile interesate, astfel încât alternativa de soluționare pentru care se optează să fie unanim cunoscută și acceptată.

Din perspectiva celor două dimensiuni comportamentale avute în vedere la începerea testului, se poate afirma că liderul-femeie are un comportament asertiv și cooperant; cu alte cuvinte, „d-na X” își urmărește propriile interese, fără a le neglija pe ale celor din jur. Liderul-femeie optează pentru un proces democratic de soluționare a conflictului, la care toate părțile implicate au posibilitatea de a participa.

Din răspunsurile obținute atât la chestionarele anterioare, cât și la interviu, „d-na X” pare să întrunească toate calitățile unui lider transformațional: influența idealizată, motivația inspirațională, stimularea intelectuală precum și considerația individualizată.

Concluzii

Cuvintele de ordine prin care caracterizează femeia din administrația publică locală fac trimitere directă la stereotipurile existente în societatea noastră. Din afirmații de genul “o femeie trebuie să dea de două ori din coate față de un bărbat”, “într-un domeniu puternic masculinizat, cum este administrația publică, trebuie să joci după regulile lor”, “funcția de primar nu este ușor de obținut pentru o femeie”, evidențiază clar că femeile sunt percepute diferit în administrație față de omologii lor, bărbații. Întotdeauna femeile vor fi mai aspru criticate și evaluate, iar așteptările vor fi întotdeauna mai mari, ca parteneri de discuție.

Atât liderul-bărbat cât și liderul-femeie sunt conștienți și recunosc existența unui tratament diferențiat în materie de gen. Societatea contemporană a rămas marcată de valorile promovate în trecut, după cum afirmă „d-na X” în interviu. Astfel încât femeia este privită în continuare cu scepticism în administrație, iar stilul de conducere este puternic influențat de acest aspect.

În cazul liderului-femeie, cele mai bine punctate articole, au fost cele care promovează spiritul de echipă, relațiile interpersonale și comunicarea. Femeia lider, încurajează inițiativa, ia în calcul toate punctele de vedere (chiar și pe cele expuse necorespunzător), se axează pe clădirea unei relații temeinice, empatică cu echipa. În calitate de lider își apreciază atât calitățile cât și defectele.

În cazul liderului-bărbat cele mai bine punctate articole au fost cele orientate spre îndeplinirea corectă și la timp a sarcinilor. De asemenea s-a remarcat o orientare a liderului înspre putere, și mai puțin înspre oameni și relații interpersonale. De altfel, aceste articole, care aveau în vedere relațiile cu echipa au fost cel mai slab cotate de către liderul-bărbat.

În urma interpretării punctajelor totale, s-a stabilit că „d-na X” face parte din categoria Conducătorului, manifestând abilități de bun organizator în cadrul grupului, manifestându-se și fenomenul de ascultare activă și încurajare a inițiativei. Cu privire la liderul bărbat, acesta se încadrează în tipologia Monitorului-Evaluator, la diferență extrem de mică de cea de Modelator. Potrivit acestor roluri, liderul se axează, în

principal, asupra dimensiunii raționale, prudente a activităților pe care le întreprinde, fiind caracterizat prin constanța cu care critică și aduce remarci negative, precum și prin tendința de a intra în competiție cu ceilalți membrii ai echipei.

Din cele subliniate mai sus, însă mai ales din considerațiile realizate fiecărei secțiuni în parte rezultă că ipotezele se confirmă.

„D-na X”, după cum rezultă din articolele pe care le-a selectat, și din cotarea acestora, apare ca fiind cu precădere un lider democratic, optând pentru un proces democratic de soluționare a conflictului, la care toate părțile implicate au posibilitatea de a participa, pentru identificarea unei soluții avantajoase de ambele părți („câștig-câștig”). Aceste date vin să sprijine confirmarea ipotezei conform căreia organizațiile conduse de femei sunt mai democratice.

Pe de altă parte, liderul-bărbat, s-a demonstrat că adoptă un stil de confruntare-rezolvare (33,33% - 30%). Procentele subliniază un comportament asertiv și ușor necooperant. Liderul se consultă cu subalternii pentru a identifica o soluție care să nu nedreptățească nici o parte implicată, însă replica finală și decizia, îi aparține. Ca și în cazul liderului femeie, tipologia stabilită prin intermediul acestui chestionar verifică rezultatele testului Belbin, potrivit căruia „dl. Y” se încadrează în tiparul liderului autocratic. Însă de această dată nu pe deplin. Deoarece nu vorbim de un stil de confruntare pur, iar în combinație cu stilul de rezolvare (30%), o serie dintre trăsăturile specifice liderului autocratic se anulează. Astfel, potrivit acestui test, în cazul unui conflict, liderul este doar ușor necooperant, și nu în totalitate necooperant.

Liderii sunt, la momentul actual, vizionarii care vor realiza acea reformă a sistemului atât de necesară. Însă dincolo de atingerea obiectivelor economice, sociale și politice, este necesară o revizuire a mentalității naționale, obiectiv greu de atins.

Perspectiva leadership-ului feminin este privită cu scepticism iar acest aspect determină o lacună în exploatarea maximală a capacității manageriale în acest sector al forței de muncă.

Domeniul leadership-ului rămâne unul cu rezonanță puternic masculină, dominat de bărbați, mai ales în administrația publică. Însă perspectiva leadership-ului feminin prinde din ce în ce mai mult contur, astfel că se impune abandonarea tuturor prejudecăților față de acestea, iar leadership-ul nu va mai fi doar o trăsătură definitorie a bărbatului, ci și un atribut al femeii.

Bibliografie

1. Belbin, M., Management Teams, Heinemann, London, 1981
2. Curley, H., Perianu, E., Analiza Culturii de Evaluare din România, Proiectul Phare de Asistență Tehnică pentru Programare, Monitorizare și Evaluare (RO 2003/005-551.03.03.04), Autoritatea de Management pentru Cadrul de Sprijin Comunitar din Ministerul Finanțelor Publice, iulie, 2006
3. Hințea, C. E., Management Public, Ed. Accent, Cluj Napoca, 2007
4. Kilmann R. H.; Kenneth, W. T., Thomas- Kilmann Conflict Mode Instrument- Profile and Interpretive Report, Consulting Psychologists Press, Inc, 2001
5. Northouse, P. G., Leadership Theory and Practice (3rd ed.), Sage, Thousand Oaks, CA, 2004
6. Ordway, T., The art of leadership, McGraw-Hill Book Co. Inc., New York, 1963
7. Thomas, K. W.; Kilmann, R. H., Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, CPP Inc., Mountain View, CA, 2009
8. <http://www.anes.ro/index.php?page=statistici>
9. <http://www.sanseegale.eu/strategii/strategie.pdf>
10. <http://www.scribd.com/doc/16665144/belbintabel>