

ARTA INFLUENȚEI SAU DESPRE LIDERUL LIDIA KULIKOVSKI LA CEAS ANIVERSAR

Elena PINTILEI,
director general al BNRM

Rezumat: Managementul eficient este direct legat de modul în care liderul își folosește puterea de a influența comportamentul echipei. Actul de conducere este realizat implicit prin influența conducătorului asupra colegilor sau a echipei. Un management efektiv este descris de modalitatea în care conducătorul folosește puterea pentru a influența comportamentul altor oameni. Influența este instrumentul care stă la baza procesului de conducere și se manifestă prin acțiunea emoțională sau rațională pe care liderul o exercită asupra echipei, în scopul modificării comportamentului. Un model de lider și manager național, care folosește eficient în actul de conducere tehnicile de influență, este doamna Lidia Kulikovski. Promovarea unor modele de lider în cadrul instituțiilor info-documentare este esențială în condițiile managementului contemporan, iar reușita echipei rețelei BM „B. P. Hasdeu” este strâns legată de o analiză corectă și de aplicarea la timp a unui stil de conducere al liderului Lidia Kulikovski.

Cuvinte-cheie: lider, management, tehnici de influență, instituții info-documentare, Lidia Kulikovski.

Abstract: Effective management is directly related to how a leader uses power to influence his/her team behavior. The act of leadership is performed implicitly through the influence of the leader on colleagues or the entire team. Effective management is described by the way that a leader uses power to influence other people's behavior. Influence is the tool that underlies the leadership process and is manifested through the emotional or rational action that the leader exerts on the team, in order to change behavior. A model of a national leader and manager, who effectively uses the techniques of influence in the act of leadership, is Mrs. Lidia Kulikovski. The promotion of leadership models within the info-documentary institutions is essential in case of contemporary management, and the success of the “B. P. Hasdeu” municipal library network team is closely related to correct analysis and the timely application of a managerial style of the leader Lidia Kulikovski.

Keywords: *leader, management, influence techniques, info-documentary institutions, Lidia Kulikovski.*

Eficiența managementului unei instituții infodocumentare reprezintă un subiect complex și depinde, în mare măsură, de arta liderului de a trata capitalul resurselor umane din organizație. Organigrama instituției, regulamentul de organizare și funcționare, regulamentul de ordine interioară și alte acte ne indică strict modele de structură, subordonare internă, care presupun executarea sarcinilor și disciplină. Funcția managerială în organizație și puterea pe care o deține liderul instituției sunt insuficiente pentru a motiva sau a inspira colegii și subalternii. O calitate indispensabilă a liderului trebuie să fie promovarea corectă a ideii sau a ideilor altor persoane sau lideri. Acest fenomen este deosebit de important pentru dezvoltarea organizațiilor infodocumentare moderne, care au acceptat decentralizarea, s-au orientat spre necesitățile comunităților, au reușit să devină mai puțin dependente de alți factori cum ar fi cel ideologic, politic etc.

Dezvoltarea domeniului biblioteconomic național după anii '90 ai sec. al XX-lea a demonstrat că liderii profesiei noastre, cu abilități puternice de influențare, au atins și ating obiectivele mai eficient. Experiența liderilor naționali ne-a demonstrat că ei au avut sprijinul voluntar din partea colegilor și angajaților. În același timp, angajații sunt și au fost mereu monitorizați, activitatea a fost și este evaluată, eforturile lor au fost și sunt consolidate, rezultatele au fost și sunt mai persistente, relația șef-subaltern a devenit mai armonioasă, împreună fiind mai concentrați asupra „unui scop comun”. Cineva ne poate întreba dacă rezistența din partea subalternilor a fost sau poate apărea ca urmare a unei influențe ineficiente. „Desigur!!!”, ne vor spune liderii. Subalternii pot recurge la diferite metode de manipulare sau de sabotare a muncii, până și la solicitarea conducerii superioare să-l elimine pe lider din instituție. Credem că astfel de fenomene au avut loc

și pot apărea oricând.

Totodată, consimțământul subalternilor, în special în cadrul instituțiilor infodocumentare, a fost și este cel mai important lucru pentru a implementa o idee sau o activitate de către manager, însă acesta nu va permite la maximum implicarea creativă a angajaților.

Publicațiile consacrate liderismului ne comunică că este foarte important ca liderul unei instituții sau subdiviziuni să dețină arta comunicării și a influenței „în sens pozitiv”, astfel ca subalternii nu doar să fie „pur și simplu” de acord cu ideile generate de lider, dar atitudinea și modul lor de gândire să fie modelate, schimbate sau orientate spre „acel scop comun” al managerului. Liderii instituționali folosesc influența pentru a implementa soluții și pentru a obține sprijinul ideii proprii sau viziunii asupra viitorului instituției. Experiența ne-a demonstrat că managerii-lideri ai unor biblioteci au influențat opiniile și comportamentul fondatorilor și angajaților prin fapte și argumente logice, referindu-se la obiective și valori, oferind sprijinul necesar colegilor.

Pe lângă cooperarea logică, emoțională și încurajatoare, publicațiile în domeniul liderismului ne propun multiple tactici eficiente de influență, utilizate de către liderii moderni. În acest articol vom examina eficiența tacticilor de convingere „Cap”, „Inimă”, „Mâini”, care le-am identificat, pe parcursul anilor, în procesul activității managerului, profesorului, cercetătorului și biblioteconomistului Lidia Kulikovski.

Liderul domeniului biblioteconomic Lidia Kulikovski a cunoscut și a utilizat tehnici de influență prin logică „Cap”, care au fost direcționate către principiul rațional și intelectul uman. Procedând astfel, dna Lidia a prezentat fondatorilor și colegilor argumente și informații sub formă de fapte și cifre, arătând modul în care acestea erau utile pentru comunitate, instituție, echipă sau persoană. Influența prin logică sau gândirea logică a fost utilizată de către dna Kulikovski ca un proces de tranziție clar „de la unul la altul”, foarte des unele gânduri și teorii erau extrase

chiar din publicațiile studiate. Doar unui lider cu experiență îi poate reuși influențarea celor din jur prin apel la logică, folosind gândirea dialogică, critică și științifică. Gândirea dialogică am identificat-o în experiența managerială a doamnei Lidia, care a reușit să stabilească o relație de încredere fie între colegi, fie între șefi și subalterni, fondator și bibliotecari. Cu întrebări corecte, opinii sincere formulate, a știut să convingă superiorii, ca aceștia să înțeleagă situația mai profund, gândindu-se la comunitatea chișinăuiană. Adică mai mult în afara bibliotecii. Gândirea dialogică a permis rețelei BM „B. P. Hasdeu” să clarifice pozițiile angajaților și a comunității în ansamblu. Folosind eficient tactica „Cap”, liderul Lidia Kulikovski a reușit să reducă neîncrederea comunității bibliotecare. Numai gândirea critică a ajutat atât rețeaua BM „B.P. Hasdeu”, cât și alte instituții infodocumentare să evalueze o situație, pentru a găsi cea mai bună soluție la o problemă. Aceasta a permis să fie luat în considerare feedbackul tuturor celor implicați în procesul de reformă bibliotecară la nivel național și municipal și să nu depindă de opiniile și preferințele individuale. Doar gândirea critică poate consolida o echipă profesionistă și îmbunătăți imaginea instituției în comunitate. Mereu am observat în discursurile, dar și în scrierile doamnei Lidia Kulikovski, abilitatea de a influența prin gândirea științifică, un sistem și o logică în abordare pentru a familiariza colegii cu cunoștințe, și anume teorii, ipoteze și dovezi empirice reproducibile. Abordarea științifică a doamnei Kulikovski se bazează pe analiza și interpretarea datelor, fiind o metodă mai des utilizată în afaceri. De fapt, multiplele exemple aduse de către dumneaei, în cadrul discursurilor și instruirilor, mereu se bazează pe exemple din lumea liderilor de afaceri. Întrebările corecte, intuiția și creativitatea au permis managerului Lidia Kulikovski să deducă ipoteze, care au fost apoi evaluate critic în public. Un alt aspect al gândirii doamnei Kulikovski este cel dialectic, care o ajută să examineze o problemă din diferite puncte de vedere, căutând integrarea maximă a punctelor de vedere opuse sau conflictuale. Printr-un proces

dialectic, ea a știut să caute și să discute problemele domeniului, astfel ca, împreună cu alți lideri naționali ai domeniului, să găsească soluții.

O altă tehnică de influență, bine cunoscută de comunitatea bibliotecară din țară, folosită eficient de către dna Kulikovski, a fost și rămâne cea prin emoții, care a vizat conectarea informațiilor ca un sentiment de apartenență profesională. Prin motivare și inspirație, liderul domeniului Lidia Kulikovski, pe parcursul carierei sale, a reușit să creeze și să dezvolte bibliotecile din rețeaua BM „B. P. Hasdeu”, împreună cu echipa a atins scopuri comune, idealuri și credințe. Doar un lider cu inteligență emoțională bine dezvoltată este conștient de sine, conduce cu emoțiile și impulsurile sale, înțelege emoțiile altora, este capabil să inspire și să influențeze. Lidia Kulikovski mereu a știut să trezească în colegi entuziasmul, empatia, ceea ce, la rândul său, a dus la creșterea rezultatelor și angajamentelor instituției pentru comunitatea chișinăuiană. Utilizând metoda „Inimă”, omagiata s-a identificat cu misiunea și valorile rețelei de biblioteci publice „B. P. Hasdeu”, instituție care în timp și-a câștigat autoritatea în comunitatea profesională națională și chișinăuiană, înțelegând că reputația este una dintre cele mai puternice pârghii de influență asupra celor din exterior. Pentru a-i influența pe ceilalți, este important ca un lider să-și păstreze încrederea. Lidia Kulikovski este un lider deschis în comunicare și, chiar după expirarea mandatului său de director general, este foarte bine tratat în comunitate, fiindcă și ea însăși tratează bine oamenii. Doar un lider adevărat conștientizează că particularitățile esențiale ale conducerii sunt: deschiderea, posibilitatea de a admite greșeli, veridicitatea, laudele sincere și feedbackul pozitiv, confidențialitatea și consecvența. Aceste caracteristici le-am regăsit mereu în activitatea și comportamentul doamnei Kulikovski.

Desigur, o persoană experimentată ca doamna Lidia, pe parcursul carierei manageriale și după, a utilizat și utilizează tehnicile de influență prin cooperare „Mâini”, știind să caute sfaturi

și să ofere ajutor. Astfel, această metodă i-a oferit consolidarea legăturilor cu partenerii de dezvoltare, oferind colaborare și cooperare, pentru atingerea unor obiective reciproc benefice. Credem că fiecare lider, într-un fel sau altul, utilizează tehnici de influență pentru a obține rezultate dorite de la un coleg, grup de angajați, parteneri etc. Doamna Lidia Kulikovski a știut mereu să identifice tactica optimă, fiind ascultată și auzită din exterior. Doar un lider experimentat înțelege că cooperarea este o activitate comună, în urma căreia toate părțile beneficiază de oportunități. Liderul Lidia Kulikovski niciodată nu s-a opus să lucreze într-un mediu competitiv, înțelegând că colaborarea apare din munca în echipă, participare, asistență, parteneriat, sprijin și sinergie. Principala tehnică de influențare printr-un apel la cooperare este cultivarea cooperării. Aceasta am întâlnit mereu în activitatea Lidiei Kulikovski. „Bunele intenții nu sunt suficiente pentru a construi cooperarea, pentru aceasta aveți nevoie de o atitudine pozitivă bazată pe încrederea interpersonală!!!”, ar zice doamna Kulikovski.

Credem că comunitatea bibliotecară, viitorii manageri și lideri de instituții infodocumentare au un exemplu de lider – doamna Lidia Kulikovski, care este o persoană mereu interesată de fenomenul liderismului profesional la nivel național și internațional. Fiind interesată de tehnicile de influență prin cooperare „Mâini”, Domnia Sa a promovat multiple deziderate, printre care:

- interacționați, credeți în subalterni, menținând echilibrul între interesul propriu și interesele echipei;
- serviți ca exemple de cooperare și demonstrați comportamentele care se caută să fie imitate;
- consolidați interdependența prin construirea unei culturi organizaționale, prin dezvoltarea unei culturi de colaborare, stabilind obiective, asigurați conformitatea și construiți noi angajamente.

Mai jos, aș dori să evidențiez șase acțiuni esențiale de influență, care sunt utilizate eficient de către liderul național Lidia Kulikovski, și anume:

1. Implementarea obiectivelor strategice și conștientizarea rolului și locului instituției în comunitatea care o servește, adaptându-se la realitățile corporative;

2. Sporirea vizibilității pentru a deschide noi perspective;

3. Câștigarea și întărirea autorității personale, integritatea fiind foarte importantă pentru un lider;

4. Crearea și menținerea rețelei de contacte. Abilitatea de a crea cunoștințe și de a întări relațiile, formând un cerc profesional de contacte, care a fost și va rămâne un atu perseverent, pur și simplu neprețuit în lumea modernă interconectată;

5. Comunicarea clară cu fondatorii, colegii, comunitatea, partenerii;

6. Motivarea colegilor și angajaților, crearea unui mediu de implicare în care oamenii simt importanța, implicarea și capacitatea lor de a influența situația.

Claritatea vorbirii și a scrierii, împreună cu o varietate de stiluri de comunicare, a ajutat-o pe doamna Lidia Kulikovski să explice cu succes sarcinile altora și să asigure impactul corect.

Lidia Kulikovski mereu a știut de ce au nevoie ceilalți, care este stilul lor și ce îi motivează. Sub conducerea unor astfel de lideri și împreună cu ei oamenilor le place să lucreze.

„Influența apare la toate nivelurile organizației”, ne-ar spune Lidia Kulikovski. Pentru aceasta avem nevoie ca un bun lider să aibă capacitatea de:

A GÂNDI STRATEGIC – trebuie să înțelegem relația strânsă dintre organizație și mediul în care activăm, folosind aceasta pentru a lua decizii care contribuie la succesul pe termen lung al organizației.

A ACȚIONA STRATEGIC – trebuie să avem abilitatea de a întreprinde măsuri decisive și în timp util, în conformitate cu planul strategic al organizației, în ciuda incertitudinii complexității atât obiective, cât și subiective.

A INFLUENȚA STRATEGIC – trebuie să știm să constru-

im angajamente în conformitate cu direcția de dezvoltare a instituției, invitându-i pe colegi să participe la procesul strategic prin rețea în cadrul organizației, utilizând cultura corporativă și sisteme de influență.

Liderul Lidia Kulikovski a înțeles că influența este esențială pentru un lider strategic, ea ajută la crearea unei viziuni inspira-toare asupra viitorului și la comunicare, pentru a trezi entuziasm și dăruire acestei viziuni.

Liderul Lidia Kulikovski a modelat echipa, cultura organizațională potrivită, prin influența ei, lucrând cu echipa a dezvoltat și a implementat strategii, în stabilirea priorităților și alocarea resurselor.

Sam Walton, antreprenorul care a creat rețeaua de magazine „Walmart”, spunea că „liderii fac tot ceea ce ține de ei ca să amplifice încrederea în sine a oamenilor pe care îi conduc, deoarece, atunci când oamenii cred în ei înșiși, pot face lucruri uluitoare”. Este unul dintre efectele pozitive pe care liderii le generează în instituție, cu ajutorul influenței pe care o au asupra colegilor din echipă.

În concluzie menționăm că un exemplu de lider ca doamna Lidia Kulikovski ne demonstrează că influențarea celor din jur, atât a subalternilor, cât și a superiorilor, este o „artă”, o abilitate importantă pentru un lider la toate nivelurile. „Arta” de a conduce este să știi când să folosești autoritatea și când să folosești influența, când să pui întrebări și când să expui păreri sau să comunci decizii, când să lansezi provocări și când să lauzi comportamente. Doar liderii eficienți beneficiază de pârghiile puterii formale și informale exercitate, combinând apeluri la logică, emoție și cooperare. Acești lideri sunt bine cunoscuți în comunitatea profesională, reușesc să-și mențină autoritatea personală, folosind la maximum pârghiile cercului profesional de contacte, comunicând eficient, reușind să-i motiveze cu pricepere pe ceilalți.

Referințe bibliografice:

1. COSTEA, Octavia. Evoluții în sistemele manageriale. In: *Euromentor*. 2011, nr. 1, pp. 112-122. ISSN 2067-7839.
2. EȚCO, Constantin, CĂRĂRUȘ, Margareta, DAVIDESCU-CREANGĂ, Elena. *Psihologia Managerială*. Chișinău: Bons Offices, 2006. 280 p. ISBN 978-9975-80-005-1.
3. MAXWELL, John C. *Cele 21 de Legi Supreme ale Liderului: Respectă-le și oamenii te vor urma*. București: Amaltea, 1998. 300 p. ISBN 978-973-162-173-9.
4. MERCE, Eugeniu. Leadership și putere. In: *Buletin științific*. 2003, nr. 13, p. 2-7.
5. NEAMȚU, Liviu, NEAMȚU, Adina. *Management strategic – principiile succesului*. Târgu-Jiu: Academica Brâncuși, 2009. 238 p. ISBN 978-973-144-255-6.
6. NICULESCU, Rodica Mariana. *A învăța să fi un bun manager*. Tulcea: Inedit, 1994.
7. ZLATE, Mielu. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2007. 658 p. ISBN 973-681-680-X.
8. БОДИ, Дэвид, ПЭЙТОН, Роберт. *Основы менеджмента*. Санкт-Петербург: Питер, 2000.
9. ВИСЕМА, Х. *Менеджмент в подразделениях фирмы*. Москва: Инфра-М, 1991.
10. ВИХАНСКИЙ, О.С., А.И. Наумов. *Менеджмент*. Москва: Гардарика, 1998.
11. ДАФТ, Ричард Л. *Менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер, 2000.
12. МЕКСОН, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. *Основы менеджмента*. Москва: Дело, 1999.
13. РАДУГИН, А. *Основы менеджмента*. Москва: Центр, 1998.