

# IMPORTANȚA LEADERSHIPULUI MOTIVAȚIONAL ÎN ACTIVITATEA MILITARILOR

## IMPORTANCE OF MOTIVATIONAL LEADERSHIP IN MILITARY ACTIVITIES

**Viorica LEANCĂ**, conf. univ., doctor în științe filosofice,  
Academia Militară a Forțelor Armate „Alexandru cel Bun”

ORCID: 0000-0001-8533-1498

viorica.leanca@yahoo.com

**Viorica LEANCĂ**, PhD, Associate Professor

**CZU: 355.1:005**

**DOI: 10.46727/c.v2.21-22-03-2024.p123-128**

**Abstract.** The role of leadership stands out when it comes to existing relationships between members of an organization and the staff motivation within it. Given the fact that sometimes for some military men material stimulus is underestimated, the leaders are trying to support and to stimulate through non-material means to achieve organizational objectives. Motivation of a subordinate to achieve performance in his work and morale are closely linked. If morale is high, there are prerequisites that the person will be motivated in what he is doing. A low morale makes the motivation not to be lasting.

**Keywords:** leadership, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, ability.

Leadershipul reprezintă un aspect important în activitatea motivațională a militarului. Liderul militar trebuie să fie capabil să inspire și să motiveze membrii echipei sale pentru a-și îndeplini sarcinile și pentru a atinge obiectivele. O parte esențială a motivării militare este crearea unei viziuni clare și a unui obiectiv comun. Liderul militar trebuie să comunice clar viziunea și obiectivele organizației, să convingă echipa de a-l urma prin oferirea unui feedback continuu și constructiv, prin recunoașterea și aprecierea performanțelor bune. El trebuie să fie capabil să dezvolte și să mențină un mediu de lucru pozitiv, care să încurajeze dezvoltarea personală și profesională a membrilor echipei sale. Fiind un bun ascultător el ia în considerare opiniile și sugestiile subordonaților săi. Înțelegerea perspectivelor diferite ale oamenilor îl motivează să dezvolte un cadru de lucru care să încurajeze colaborarea și dezvoltarea de relații, de încredere între membrii subordinii sale. Leadership-ul motivațional se referă la o conducere care să poată ajuta militarii la dezvoltarea abilităților și competențelor necesare pentru a îndeplini sarcinile și responsabilitățile atribuite. Comandanții axați pe un asemenea tip de conducere pot identifica lacunele în competențe și poate oferi oportunități de formare și dezvoltare pentru a ajuta subordonații săi să își îmbunătățească abilitățile.

Puterea de se schimba aparține persoanei care urmează liderul, iar motivarea este un proces care se desfășoară în interiorul subordonatului. Provocarea pentru lideri este să identifice o strategie prin care să intre în rezonanță cu starea internă a subalternului, astfel încât să îl motiveze să acționeze din propria sa sursă de sentimente. Starea interioară a oamenilor reflectă motivația sau demotivația lor, din aceste considerente, leadership-ul motivațional este complex și orientat spre influențarea motivării subalternilor. Structura motivației include: trebuința, impulsul, dorința, intenția, scopul, tendința, valența, expectanța, aspirația și idealul [2]. Motivul este factorul intern care declanșează, susține și orientează o activitate și îndeplinește două funcții: de activare, mobilizare energetică și de direcționare a conduitei [2].

În teoriile comportamentului organizațional, motivația apare ca o forță ce energizează, orientează și sprijină comportamentul uman [4]. Din perspectiva organizației militare, motivația are următoarele caracteristici:

- este o forță ce impulsionează pe membrii acesteia să se comporte într-un anumit mod;
- orientează comportamentul personalului spre un anumit scop;
- necesită o perspectivă sistemică asupra forțelor intrinseci individului uman și celor caracteristice mediului său pentru a o înțelege.

Din punctul de vedere al leadership-ului militar, motivația reflectă abilitatea comandanților de a crea un mediu în care subordonații pot și vor să realizeze răspunsurile solicitate. Ea apare, ca fundament, dar și măsură a succesului unui proces managerial. Motivarea constă în corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului din cadrul organizației cu realizarea obiectivelor și exercitarea sarcinilor, competențelor și responsabilităților atribuite în cadrul organizației [3].

Dacă în leadership-ul civil se folosesc foarte des motivarea pozitivă și cea economică, în cel militar aceste tipuri de motivare sunt foarte greu, în majoritatea cazurilor imposibil de folosit. În firmele private, stau în puterea celui ce conduce mărirea salariilor, acordarea diverselor prime sau avansările, pe când în organizațiile militare nu se pot acorda mărituri de salarii sau prime, iar avansările trebuie să urmeze niște proceduri mult mai complicate decât în organizația civilă. Așadar, comandanții militari sunt dependenți de regulamentele militare, având la dispoziție o gamă mai restrânsă de instrumente motivaționale cu care să stimuleze subordonații pentru îndeplinirea obiectivelor.

Profesia militară nu este doar un simplu loc de muncă. Militarii sunt dedicați servirii națiunii, motiv pentru care această carieră este considerată o vocație. Deși poate implica sacrificii, aduce și multe satisfacții. Este o profesie care necesită caracter puternic și aderare la valori fundamentale cum sunt disciplina și rigoarea. Motivațiile tinerilor pentru a alege această carieră sunt variate. Unii tineri își doresc să devină militari pentru stabilitatea profesională pe care o oferă această carieră. Militarii știu că au un program fix, beneficiază de îmbrăcăminte asigurată, soldă și posibilitatea de a avansa în carieră. Un alt motiv frecvent invocat de cei care optează pentru această profesie este statutul social și aspectul financiar. Deseori implicarea în diferite misiuni externe, participând la operațiuni de menținere a păcii, militarii dezvoltă capacitățile profesionale și capătă experiență. Cu toate acestea, există și riscuri considerabile, având în vedere că sunt cunoscute cazuri tragice. În plus, se adaugă și separarea temporară de cei dragi ca un dezavantaj al acestei profesii.

În activitatea profesională, militarii se confruntă adesea cu situații limită care implică riscuri mari, stres emoțional, rezistență la efort fizic și solicitări intelectuale pentru a ghida corect capacitățile personale și colective în acțiunile lor. Succesul unei misiuni depinde în totalitate de calitatea oamenilor implicați, conexiunea dintre ei, încrederea reciprocă și conducerea lor [4]. Militarii au nevoie de o pregătire profesională pentru a avea capacități remarcabile, ei trebuie să fie capabili să acționeze în siguranță în toate condițiile menționate, să accepte riscurile specifice confruntărilor militare, să gestioneze stresul, să fie sociabili și să inspire încredere. Toate aceste calități vor asigura concentrarea în activitatea lor și vor îmbunătăți organizarea și interacțiunea eficientă.

Într-un mediu militar modern extrem de dinamic, în care suntem supuși unui număr tot mai mare de cereri și solicitări diversificate, este necesar ajustarea sarcinilor și obiectivelor la

capacitatea umană. Având în vedere că această capacitate poate fi exprimată în activitatea individuală, sunt necesare anumite condiții pentru ca individul să-și poată exprima potențialul în mod optim [4]. Deoarece în organizația militară oamenii lucrează în grupuri, este esențială armonizarea lor într-un spirit de unitate, astfel încât fiecare membru, simțindu-se parte a grupului, să-și valorifice toate resursele pe care le are. În promovarea acestei unități și solidarități în grupuri intervine liderul, care prin comportamentul său poate contribui la armonizarea sau dezorganizarea vieții colectivului militar

Climatul organizațional într-un grup militar are valoare atunci când comandantul își circumscrie comportamentul pe următoarele coordonate: organizează temeinic munca subordonaților pe bază de obiective clar formulate și corect repartizate; manifestă încredere în subordonați, informându-i asupra problemelor care îi interesează; consultă oamenii și ține seama de propunerile viabile; manifestă solitudine față de doleanțele îndreptățite ale subordonaților; este principial în acordarea recompenselor și pedepselor; își asumă răspunderea pentru ordinele date; promovează subordonații corespunzător aptitudinilor și rezultatelor obținute [6].

Importanța leadership-ului militar în activitatea motivațională a militarilor este vizibilă prin îndeplinirea misiunilor cu succes. Un comandant poate ajuta la dezvoltarea competențelor și abilităților militare, la reducerea stresului și la crearea unui mediu de lucru pozitiv și de încredere. Prin promovarea valorilor și standardelor morale și etice, leadership-ul militar poate influența cultura organizațională și poate contribui la dezvoltarea unor militari responsabili, capabili să ia decizii bune și să își asume responsabilitatea pentru acțiunile lor, poate ajuta la crearea unui sentiment de încredere și loialitate față de comandanți și organizația militară, ceea ce poate îmbunătăți eficiența și puterea forței armate. În cele din urmă, leadership-ul militar motivațional poate ajuta la menținerea siguranței și securității naționale, prin dezvoltarea și menținerea unei forțe armate puternice.

Liderul militar trebuie să fie capabil să transmită informații importante, cum ar fi schimbările în strategia organizației sau planurile de acțiune, și să ofere feedback constructiv subordonaților săi. Capabil să comunice nu numai verbal, ci și non-verbal e o trăsătură definitorie a liderului. Comportamentul și acțiunile liderului pot transmite un mesaj puternic subordonaților săi și pot influența modul în care aceștia își îndeplinesc sarcinile și relaționează cu colegii lor. Comunicarea eficientă poate ajuta la creșterea încrederii între lider și subordonați, la îmbunătățirea cooperării și a coeziunii în cadrul echipei și la evitarea confuziei și a neînțelegerilor care pot duce la erori sau la performanțe slabe.

Adaptarea la stilurile de comunicare diferite ale subordonaților săi și sensibilizarea la nevoile și preferințele lor individuale sunt abilități importante pentru un lider militar [1]. Fiecare subordonat poate avea un stil de comunicare diferit și poate fi receptiv la diferite tipuri de feedback și îndrumare. Liderul trebuie să fie sensibil la aceste diferențe și să se adapteze stilului de comunicare al fiecărui subordonat. De exemplu, unii subordonați pot prefera să primească feedback direct și deschis, în timp ce alții pot avea nevoie de o abordare mai delicată și mai subtilă. În plus, unii subordonați pot prefera să primească feedback într-un mediu privat, în timp ce alții pot fi confortabili să primească feedback într-un mediu de grup.

Tendința liderului de a fi eficient îl orientează atât spre îndeplinirea misiunii, cât și spre subordonat. El trebuie să fie capabil să detecteze preferințele și nevoile individuale ale subordonaților săi și să se adapteze stilului de comunicare pentru a se asigura că feedback-ul și

îndrumarea sunt eficiente și că subordonații sunt motivați și își îndeplinesc sarcinile cu succes. Adaptabilitatea și sensibilitatea la nevoile individuale ale subordonaților sunt abilități critice pentru un lider militar și pot ajuta la îmbunătățirea comunicării și a motivației în organizație[8].

Liderii trebuie să se concentreze pentru a face ca oamenii să progreseze prin creșterea competitivității și cooperării dintre echipe, respectiv a performanței organizației. Liderii vor crea un mediu care încurajează dezvoltarea abilităților, învățarea și deschiderea la nou astfel încât cei din echipă să participe la procesul de transformare a resurselor. Astfel, constatăm că în afară de disciplină și regulamente militare activitatea de conducere este legată de motivație, comportament interpersonal și procesul de comunicare. Leadership-ul motivațional este perceput și ca unul transformațional, este un proces dinamic, unde relația dintre lider și membrii echipei este reciprocă, influențează performanța la nivel individual cât și organizațional, iar liderul militar este empatic și înțelege nevoile și preocupările subordonaților săi oferindu-le sprijin emoțional în situații dificile.

Empatia poate ajuta la creșterea încrederii și a respectului subordonaților față de lider, la crearea unui mediu de lucru pozitiv și la îmbunătățirea performanței individuale și a echipei. Liderul empatic poate ajuta subordonații să se simtă mai confortabil în a-și exprima preocupările și problemele lor, ceea ce poate duce la o mai bună comunicare și la găsirea unor soluții mai eficiente. Cu toate acestea, este important ca un lider să fie empatic, dar să nu piardă din vedere obiectivele organizației și să ia decizii bazate pe rațiune și pe interesele organizației, nu doar pe emoții. Liderul militar empatic trebuie să găsească un echilibru între nevoile subordonaților săi și nevoile organizației și să ia decizii care să servească interesele ambelor părți. Empatia este esențială pentru construirea relațiilor solide cu echipa și pentru asigurarea bunăstării lor, însă liderul trebuie să fie capabil să ia decizii raționale care să sprijine obiectivele strategice ale organizației și să mențină eficiența operațională. Prin abordarea aceasta, un lider empatic poate crea un mediu de lucru pozitiv și productiv în care subordonații se simt susținuți și motivați să atingă obiectivele organizației.

Dimensiunile leadership-ului transformațional sunt următoarele:

1. Influența idealizată – liderul aduce cu sine viziunea, inspiră sentimentul de mândrie în a aparține, câștigă respect și încredere, și stimulează optimismul;
2. Inspirație – definită drept abilitatea liderului de a servi ca exemplu pentru subordonați, de a comunica viziunea și de a folosi simboluri pentru a concentra eforturile.
3. Considerația individualizată – liderul sprijină subordonații în atingerea potențialului maxim, contribuind la dezvoltarea personală a acestora, iar prin această abordare, el conectează nevoile individuale actuale ale angajaților cu obiectivele organizației, folosind mentorat, training și coaching pentru a realiza acest lucru;
4. Stimularea intelectuală - liderul aduce idei inovatoare care stimulează reflecția și revizuirea ideilor vechi, promovează gândirea critică, imaginația și inițiativa subordonaților, îmbunătățindu-le capacitatea de a-și accepta propriile credințe și valori sau de a găsi soluții noi și originale la provocările cu care se confruntă.

Leadership-ul transformațional reprezintă o abordare mai nouă de conducere, apărută acum 40 de ani. El reprezintă o formă de leadership inspirațional, în care liderul își inspiră membrii echipei contribuind la transformarea acestora în angajați mai buni și mai performanți. Studiile au arătat că stilul de leadership transformațional este puternic corelat pozitiv cu performanțele și rezultatele echipei, mai ales în comparație cu alte tipuri de leadership [5]. Acest

tip de leadership este unul dintre cele mai recomandate pentru a fi utilizate astăzi în vederea creșterii performanței oricărei organizații.

Motivarea militarilor poate fi realizată prin dimensiunile enumerate mai sus cât și prin utilizarea unor tehnici precum recunoașterea și aprecierea performanțelor, stabilirea unor obiective clare și realizabile, oferirea de feedback constructiv și oferirea de oportunități de dezvoltare profesională și personală [1]. Aceste tehnici pot fi folosite de liderii militari pentru a motiva subordonații săi să atingă obiectivele organizației și să își îmbunătățească performanța.

Recunoașterea și aprecierea performanțelor sunt importante pentru a crește satisfacția la locul de muncă și pentru a încuraja angajații să își continue eforturile. Stabilirea unor obiective clare și realizabile ajută la îmbunătățirea direcției și clarității muncii, iar feedback-ul constructiv poate ajuta la îmbunătățirea performanței prin identificarea punctelor tari și a celor slabe ale unui subordonat și oferirea de îndrumări pentru îmbunătățire. Oportunitățile de dezvoltare profesională și personală pot fi utilizate pentru a crește motivația și angajamentul subordonaților față de organizație, oferindu-le posibilitatea de a-și dezvolta abilitățile și de a progresa în carieră.

Practicarea leadership-ului motivațional oferă efecte pozitive importante atât pentru eficacitatea armatei, cât și pentru membrii ei[9]. Leadership-ul bazat pe o motivație conduce la atașamentul crescut și încrederea în lider, dorința de a fi supus liderului, performanțe ridicate, consolidarea coeziunii de grup, întărirea credințelor comune, reducerea conflictelor, nivelul ridicat de satisfacție și implicarea personală în atingerea obiectivelor.

În concluzie, leadership-ul motivațional poate ajuta la creșterea moralului și a loialității militare, la reducerea stresului și la creșterea performanței individuale și a echipei, iar un lider militar motivat poate ajuta la crearea unui mediu de lucru pozitiv și la dezvoltarea unei culturi a performanței și a excelenței în cadrul organizației militare. El poate avea un impact semnificativ asupra organizației militare și asupra subordonaților săi, prin crearea unei culturi a performanței, a încrederii și a loialității. Liderul care reușește să inspire subordonații săi să își depășească limitele și să își îndeplinească sarcinile într-un mod eficient poate contribui semnificativ la succesul misiunii militare. De asemenea, liderul militar poate fi un model de comportament și de etică profesională, servind ca un exemplu pentru ceilalți membri ai organizației.

Leadershipul motivațional prezintă diverse aspecte importante. Un lider motivat: coordonează activitatea echipei pentru a atinge obiectivele propuse, facilitează o comunicare eficientă, rezolvă conflictele, stabilește direcția de acțiune a organizației, departamentului sau diviziei, gestionează resursele disponibile, ia decizii informate și eficiente, promovează o performanță optimă a angajaților, încurajează dezvoltarea și perfecționarea acestora, supraveghează și evaluează munca echipei, intervine atunci când este necesar, armonizează abilitățile angajaților cu cerințele postului, identifică oportunități de îmbunătățire a mediului de lucru și oferă posibilități de dezvoltare. În plus, un lider motivat motivează și încurajează angajații, promovează relații de muncă pozitive, armonioase și productive.

## BIBLIOGRAFIE

1. ARADAVOAICE, Gh. *Comandantul și arta de a conduce*. Editura Sylvi, București, 2000. 313 p. ISBN/Cod: 973-9488-71-4.
2. ARĂDĂVOAICE, Gh. *Liderul militar: Realități și deziderate*. București: Editura Militară, 2011, 428.p. ISBN. 978-973-32-0861-7.
3. DUȚU, P. *Leadership și management în armată*. București. Editura: Universității Naționale de Apărare Carol I. București, 2008, 48 p. ISBN 978-973-663-689-9.
4. FILIPESCU I., ȘTEFAN, B., *Teoreticieni ai organizațiilor și managementului. Dicționar și crestomație* [online]. București, 2011.[citat 28.02.2024]. Disponibil:[https://mpr.ub.uni-muenchen.de/116120/1/MPRA\\_paper\\_116120.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/116120/1/MPRA_paper_116120.pdf)
5. <https://pdfcoffee.com/leadership-ul-in-organizatia-militara-pdf-free.html>.
6. MOȘTOFLEI, C. *Liderul militar în România*. București: Editura Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2007. 44 p. ISBN 978-973-663-598-4.
7. SADULSKI, J. *Effective Military Leaders Use 3 Different Leadership Styles* [online] 06.06.2022. [acesat 01.03.2024]. Disponibil: <https://amuedge.com/effective-military-leaders-use-3-different-leadership-styles/>.
8. TELEȘPAN, C., MERCE, E., *Leadership-ul în organizația militară. Abordări Teoretice* [online]. Editura Academiei Forțelor Terestre, Sibiu, 2003. [citat 28.02.2024].
9. VASILACHI, L., LEANCĂ V. *Leadership-ul motivațional - element prioritar în performanța militară*. În: Dezvoltarea Armatei Naționale în contextul aprofundării reformelor democratice. Materialele conferinței cu participare internațională, 1martie 2017. Chișinău, 2017, p.96-100. ISBN 978-9975-84-033-0.