

UNIVERSITATEA "BABEȘ-BOLYAI" CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE STUDII EUROPENE

# LUCRARE DE DISERTAȚIE

*Coordonator științific:*

Conf. univ. dr. Nicoleta Dorina Racolța-Paina

*Absolvent:*

Sorina-Elena Ciucanu

**2023**

UNIVERSITATEA "BABEȘ-BOLYAI" CLUJ-NAPOCA  
FACULTATEA DE STUDII EUROPENE  
SPECIALIZAREA MANAGEMENT PERFORMANT

# Abilitățile leaderilor de echipă - de la teorie la practica.

## O cercetare cantitativa in domeniul IT

*Coordonator științific:*

Conf. univ. dr. Nicoleta Dorina Racolța-Paina

*Absolvent:*

Sorina-Elena Ciucanu

Cluj Napoca

**2021**

## Declarație

Prin prezenta declar că Lucrarea de licență cu titlul "Studiu de caz" este scrisă de mine și nu a mai fost prezentată niciodată la o altă facultate sau instituție de învățământ superior din țară sau străinătate. De asemenea, declar că toate sursele utilizate, inclusive cele de pe Internet, sunt indicate în lucrare, cu respectarea regulilor de evitare a plagiatului:

- toate fragmentele de text reproduse exact, chiar și în traducere proprie din altă limbă, sunt scrise între ghilimele și dețin referința precisă a sursei;
- reformularea în cuvinte proprii a textelor scrise de către alți autori deține referința precisă;
- rezumarea ideilor altor autori deține referința precisă la textul original.

Cluj Napoca,

Absolvent *Sorina-Elena Ciucanu*  
(semnătura olograf)

# Cuprins

INTRODUCERE .....	5
CAPITOLUL 1 Team leader-ul in organizatiile contemporane .....	6
1.1 Liderul de echipa - oportunitati si provocari . . . . .	6
1.2 Abilități și competențe specifice team leader-ului . . . . .	13
1.3 Munca liderilor in contextul diversitatilor tipurilor de echipe . . . . .	19
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE .....	22

## Lista imaginilor

## Lista tabelelor

# Introdurre

# CAPITOLUL 1

## Team leader-ul in organizatiile contemporane

Într-un context dinamic și competitiv, în care eficiența colaborării și coordonarea echipelor devin din ce în ce mai vitale, liderul echipei (Team Leader) ocupă o poziție centrală în asigurarea succesului și performanței acestora. Prin abilitățile și competențele sale, liderul echipei este capabil să alinieze și să dirijeze echipa spre atingerea obiectivelor organizației. Capitolul următor are ca scop investigarea rolului liderului echipei și a importanței abilităților sale, ce joacă un rol esențial atât la nivelul echipei, cât și la nivelul organizației.

### 1.1 Liderul de echipa - oportunitati si provocari

În spatele oricărei organizații de succes se află persoane care își iau un angajament față de misiunea acesteia și care conduc alte grupuri de persoane pentru a fi siguri că acțiunile lor conduc la dezvoltarea și creșterea organică a organizației. Una dintre aceste persoane este liderul de echipă și înainte de a analiza despre activitatea și responsabilitățile acestuia este important să adoptăm o definiție clară a acestui concept. Există mai multe definiții ale liderului de echipă, însă în cadrul acestei lucrări ne vom concentra pe definiția dată de dicționarul de Afaceri Cambridge și anume că ” team leader-ul este persoana responsabilă de o echipă”.<sup>1</sup> Prin această afirmație se înțelege că liderul de echipă poartă o responsabilitate fundamentală pentru performanța echipei și acționează ca punct central pentru luarea deciziilor, având ca obiectiv principal atingerea obiectivelor organizației.

Un alt jucător important în succesul unei organizații, care este deseori confundat cu team leader-ul, este managerul. Cu toate că managerii și liderii de echipă sunt implicați în procese de conducere și coordonare, există diferențe semnificative între abordarea și responsabilitățile acestor două roluri. Astfel, pentru a evidenția rolul unui lider de echipa într-o organizație vom face o comparație a caracteristicilor distinctive ale celor doi, evidențiind contribuțiile și impactul fiecăruia în cadrul organizațiilor.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Cambridge Business English Dictionary, meaning of team leader in English.

<sup>2</sup>What is the difference between a leader and a manager?, <https://www.roberthalf.jp/en/management-advice/leadership/leader>, accesat in data de 21 mai 2023



### **A) Definirea rolului în organizație**

Managerul ocupă un rol esențial în organizație, având sarcina de a planifica, organiza și controla activitățile echipei și de a asigura eficiența și rentabilitatea. El se implică în delegarea sarcinilor, monitorizarea performanței angajaților și aplicarea politicilor și procedurilor organizației. Pe de altă parte, liderul de echipă are capacitatea de a motiva și ghida membrii echipei în atingerea obiectivelor, creând un mediu de lucru pozitiv și stimulant. Acesta promovează dezvoltarea personală și profesională a angajaților, cultivând colaborarea, comunicarea și creativitatea.<sup>3</sup>

### **B) Obiective și priorități**

Managerii se concentrează pe atingerea obiectivelor organizaționale, planificând și organizând activitățile în concordanță cu acestea. Ei se axează pe rezultate și eficiență, asigurând utilizarea optimă a resurselor. În schimb, team leaders se preocupă de dezvoltarea și motivarea membrilor echipei. Ei își asumă rolul de a inspira și a motiva, promovând colaborarea și încurajând angajații să-și atingă obiectivele individuale și să contribuie la succesul colectiv. Astfel, managerii urmăresc realizarea obiectivelor organizației, în timp ce liderii de echipă se concentrează pe creșterea și dezvoltarea personală a membrilor echipei.

### **C) Abordarea comunicării**

Managerii utilizează comunicarea formală și directivă pentru a transmite instrucțiuni și a asigura respectarea regulilor și politicii organizației. Ei se concentrează pe îndeplinirea sarcinilor și atingerea obiectivelor. În schimb, liderii de echipă adoptă o abordare mai deschisă și empatică în comunicare, ascultând și implicând membrii echipei în procesul decizional. Ei promovează schimbul de idei și feedback constructiv pentru a încuraja colaborarea și participarea activă a membrilor echipei.

### **D) Gestionarea conflictelor**

Managerii utilizează reguli și proceduri pentru a gestiona conflictele și a menține stabilitatea în echipă, în timp ce liderii de echipă văd conflictele ca o oportunitate de creștere și promovează dialogul deschis și rezolvarea constructivă. Managerii se concentrează pe rezolvarea eficientă a conflictelor, în timp ce liderii încurajează membrii

---

<sup>3</sup>What is the difference between a leader and a manager?, <https://www.roberthalf.jp/en/management-advice/leadership/leader>, accesat în data de 21 mai 2023

echipei să-și exprime punctele de vedere și să găsească soluții comune. Astfel, abordarea conflictelor diferă între manageri și lideri de echipă, având în vedere prioritățile și perspectivele lor distincte.

### **E) Delegarea autorității**

Managerii delegă sarcini și responsabilități pentru a coordona și monitoriza activitatea echipei în vederea atingerii obiectivelor organizaționale, în timp ce liderii de echipă utilizează delegarea pentru a stimula dezvoltarea și creșterea individuală. Managerii se concentrează pe eficiența operațională, în timp ce liderii încurajează membrii echipei să-și asume roluri de lider și să-și valorifice potențialul. Astfel, abordarea delegării diferă între manageri și lideri, având în vedere scopurile și perspectivele lor specifice.

Alături de toate aceste caracteristici pe care le-am evidențiat anterior, o parte importantă din rolul unui team leader se referă la acțiunile pe care le întreprinde în cadrul echipei pentru a asigura coordonarea și succesul acesteia. Activitatea principală implică gestionarea unei echipe, asigurându-se că obiectivele sunt atinse în mod eficient, în același timp fiind responsabili de planificarea și organizarea activităților, delegarea sarcinilor, motivarea membrilor echipei și menținerea unei colaborări cât mai productive. Conform studiului realizat de Frederick P. Morgeson și a colaboratorilor din anul 2010 asupra proceselor de leadership <sup>4</sup>, putem clasifica activitățile unui team leader în două faze:

- Faza de tranziție: în care echipele se concentrează asupra activităților legate de structurarea echipei, planificarea lucrului echipei și evaluarea performanței echipei, astfel încât echipa să poată atinge în cele din urmă obiectivul sau scopul său. În timpul acestei perioade se enumera activități precum asigurarea unei combinații potrivite de persoane în echipă, definirea misiunii generale, a obiectivelor și a standardelor de performanță ale echipei, structurarea rolurilor și responsabilităților în echipă, asigurarea ca toți membrii echipei să fie capabili să performeze eficient, înțelegerea mediului echipei și facilitarea proceselor de feedback în echipă.

---

<sup>4</sup>Frederick P. Morgeson, D. Scott DeRue, Elizabeth P. Karam, Leadership în Teams: A Funcțional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes, 2010

- **Faza de actiune:** care include porțiunea ciclului de performanță a echipei unde se concentrează pe activități care contribuie direct la atingerea obiectivelor sale. În timpul acestei faze se exercita acțiuni precum monitorizarea echipei și a mediului său de performanță, gestionarea granițelor dintre echipă și mediul organizațional mai larg, provocarea echipei să se îmbunătățească în mod continuu, implicarea în efectuarea activităților echipei, rezolvarea problemelor cu care echipa se confruntă, obținerea resurselor pentru echipă, încurajarea echipei să acționeze autonom și cultivarea unui climat social pozitiv în cadrul echipei.

Un pilon fundamental al succesului organizațional, care e totodată și instrumentul de baza a unui team leader, este echipa. Echipa este un grup de indivizi care îndeplinesc roluri specifice și interacționează dinamic, interdependent și adaptabil în vederea atingerii unui obiectiv comun.<sup>5</sup> Echipele contemporane necesită mai multă atenție și interacțiune continuă pentru a menține o performanță ridicată pe parcursul vieții lor temporare. Team leader-ul trebuie acum să se concentreze pe motivarea și susținerea echipelor personalizând procesul în funcție de membrii echipei. Luând în considerare articolul lui Victor Sohmen, despre leadership și teamwork<sup>6</sup>, se pot constata opt principii care cuprind aspecte esențiale care facilitează legătură dintre team leader și lucrul în echipa.

- **Viziunea** este primul element pe care orice lider ar trebui să împărtășească de la început cu echipa sa. Prin implicarea membrilor echipei în dezvoltarea viziunii și asigurând o aliniere constantă cu obiectivele organizației, liderul creează un sentiment de apartenență și împuternicire în echipă.
- Un alt element important este **integritatea** care generează încredere, respect și credibilitate membrilor echipei față de acțiunile pe care le întreprinde liderul.
- **Comunicarea** este alt aspect important deoarece team leader-ul reprezintă legătură echipei cu organizația. Acesta trebuie să comunice clar obiectivele, responsabilitățile, gradul de performanță, nivelul de așteptări și modul de a oferi feedback.
- Un detaliu ce nu poate lipsi dintr-o echipă este **colaborarea**. Liderii de succes se adaptează în funcție de situație și crează un mediu propice în care fiecare membru

---

<sup>5</sup>Denise L. Reyes, Julie Dinh, Eduardo Sălaș, What Makes A Good Leader?, 2019

<sup>6</sup>Victor Sohmen, Leadership and teamwork: Two sides of the same coin, 2013

al echipei are un rol bine stabilit și oferă un plus de valoare.

- **Orientarea către obiective** este un alt element ce are un impact mare asupra activităților unui lider. Pe toată perioada colaborării team leader-ul trebuie să țină cont de obiectivele organizației și să le îmbine cu obiectivele personale ale membrilor echipei. Prin implicarea comună în atingerea acestor obiective se consolidează colaborarea și succesul echipei.
- Un element nou este **empowermentul** care înseamnă dezvoltarea încrederii de sine și autonomie în membrii echipei. Acest lucru poate avea loc prin comunicare eficientă între team leader și team members, prin delegarea responsabilităților la persoanele potrivite și prin ședințe de mentorat și poate contribui la construirea unor relații pozitive și la realizarea obiectivelor echipei.
- Un alt aspect ce poate fi folosit de către team leader este **creativitatea** care poate fi un avantaj dacă este utilizată în mod constructiv. Prin promovarea unui mediu de lucru sănătos care încurajează inovația, liderii pot îmbunătăți și transforma rezultatele organizației, astfel încât să obțină un avantaj competitiv pe piață existentă.
- Ultimul element pe care s-a pus tot mai mare accentul în ultima perioada este **team-building-ul**. Echipa începe ca un grup de străini și trebuie să fie sinergizată într-o echipa de înaltă performanță, iar liderul de echipa are un rol semnificativ în definirea atmosferei de la locul de muncă. Echipa trebuie să fie dezvoltată într-un mod care să promoveze o cultură pozitivă de construire a echipei.

În contextul managementului echipei, dobândirea și dezvoltarea abilităților de leadership reprezintă un aspect crucial pentru obținerea succesului însă conducerea eficientă a unei echipe nu necesită doar competențe tehnice și experiență, ci și înțelegerea profundă a rolului de lider și aplicarea autorității într-un mod cât mai echilibrat. Astfel, potrivit unui articol scris de Dr. Radhika Kapur<sup>7</sup>, se evidențiază că un lider de echipă are nevoie de trei trăsături importante pentru a atinge succesul, și anume:

- **Dorința de a conduce** este crucială pentru a furniza cunoștințe, motivație și soluții, promovând astfel succesul și dezvoltarea organizațională. Fără a avea motivația

---

<sup>7</sup>Dr. Radhika Kapur, Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations, 2020

intrinsecă de a conduce liderul va ajunge să aibă o rezistență față de munca de conducere iar membrii echipei vor resimți acest lucru și nu va mai exista o colaborare eficientă.

- **Angajamentul față de misiunea și viziunea organizației** facilitează generarea unei conștientizări în ceea ce privește metodele, abordările și strategiile care vor fi puse în practică pentru a asigura funcționarea eficientă a organizației și realizarea misiunii și a obiectivelor. Misiunea și viziunea se concentrează în principal asupra a ceea ce va face organizația, cui îi va servi și cum obiectivele și funcționarea organizației vor fi benefice comunității.
- **Integritatea** este o trasatură de care liderii pot beneficia în numeroase moduri. Acestea includ îndeplinirea eficientă a responsabilităților de serviciu, formarea unor relații cordiale cu ceilalți, obținerea respectului și aprecierii, capacitatea de a lucra sub stres, abilitatea de a face față problemelor și provocărilor, precizia în îndeplinirea sarcinilor de serviciu, onestitatea și dreptatea și tratarea cu respect și politețe a celorlalți indivizi, atât interni, cât și externi organizației. Acești factori sunt benefici pentru membrii echipei și pentru organizație în ansamblu.

În societatea actuală, în care evoluția și schimbarea sunt inevitabile, dezvoltarea continuă a devenit un aspect esențial pentru atingerea succesului personal și profesional. Ideea de a căuta și de a adopta o abordare orientată spre dezvoltare a devenit din ce în ce mai importantă într-o lume în care cunoștințele și competențele se depreciază rapid. La fel se întâmplă și în cazul liderilor de echipă care se confruntă zilnic cu noi tendințe și provocări apărute pe piața muncii. Trăind într-o eră a tehnologiei, accesul la informații nu a fost niciodată mai facil, iar sursele de îmbunătățire se află la un click distanță. În conformitate cu cercetarea efectuată de Radhika Kapur ibidem (2020)<sup>8</sup>, s-au evidențiat câteva obiceiuri care pot ajuta liderii de echipa să-și îmbunătățească rolul pe care îl dețin. Printre ele se enumeră:

- **Dezvoltarea pasiunii** este esențială pentru îmbunătățirea abilităților de conducere. Aceasta îi ajută să-și îndeplinească responsabilitățile cu pasiune și să obțină rezultatele dorite. Pe lângă beneficiile personale, dezvoltarea pasiunii în lideri are și

---

<sup>8</sup>Ibidem

un impact asupra subordonaților lor deoarece pot transmite entuziasm și inspirație celor din jurul lor, creând un mediu de lucru pozitiv și motivant. De asemenea, pasiunea dezvoltată în lideri îi ajută să facă față cu succes provocărilor și obstacolelor pe care le întâlnesc în activitatea lor. Fiind pasionați, aceștia sunt mai puțin predispuși la descurajare și să renunțe în fața dificultăților. În schimb, pasiunea îi încurajează să caute soluții creative și să găsească modalități inovatoare de a depăși obstacolele.

- Liderii trebuie să **recompenseze și să motiveze** angajații pentru a îmbunătăți abilitățile de leadership. Prin oferirea de recompense și stimulente, precum și prin promovarea și concediile plătite, angajații devin mai interesați și entuziasmați în îndeplinirea sarcinilor lor de serviciu. Această motivație ajută la concentrarea și angajamentul angajaților în atingerea obiectivelor organizației. Această abordare este considerată unul dintre modurile cruciale de a stimula concentrarea și angajamentul angajaților față de îndeplinirea sarcinilor de serviciu.
- Liderii trebuie să se angajeze în **cercetare periodică**, utilizând diverse surse precum internetul, cărți și articole, pentru a-și îmbunătăți abilitățile de leadership. Această cercetare poate include și implicarea în lucrări de teren, oferindu-le liderilor informații practice și experiențe relevante. Prin utilizarea tehnologiei și internetului, liderii pot accesa numeroase resurse și studii despre modalități de a-și îmbunătăți abilitățile de leadership.
- În interiorul organizațiilor, angajații se confruntă cu diverse probleme legate de sarcinile și responsabilitățile de serviciu, infrastructură, facilități, resurse și condiții de lucru. Pentru a aborda aceste probleme, este necesară **implementarea unui sistem eficient de soluționare a reclamațiilor**, care să permită angajaților să-și exprime nemulțumirile și să primească soluții adecvate. Prin asigurarea unui astfel de sistem, liderii pot promova satisfacția angajaților și pot contribui la îmbunătățirea abilităților lor de leadership.
- **Conștientizarea situațională** implică percepția elementelor și evenimentelor din mediu în raport cu timpul și spațiul (A Practical Guide to Situational Awareness, 2012). Liderii integrează avansurile tehnologice în sarcinile lor și folosesc metode moderne de învățare în programele de pregătire. Dezvoltarea conștientizării

situaționale este esențială pentru a face față cu succes condițiilor de mediu interne și externe.

## 1.2 Abilități și competențe specifice team leader-ului

În fiecare organizație, există diverse tipuri de lideri. În literatura de specialitate, există două tipuri principale de lideri și anume: informali, exercitând o influență semnificativă asupra colegilor datorită personalității și calităților sale și formali, ocupând o poziție oficială cu putere și autoritate de a lua decizii, însă ambele tipuri împărtășesc abilități care îi ajută să atingă obiectivele personale sau ale organizației. Aceste abilități de leadership pot fi considerate instrumente, comportamente și capacități esențiale pentru a promova bunăstarea angajaților și a îmbunătăți performanța organizației.<sup>9</sup> Indiferent de poziția lor, liderii își focalizează eforturile în direcționarea și motivarea angajaților pentru a atinge sarcinile și obiectivele stabilite. Prin dezvoltarea potențialului individual al celorlalți, liderii autentici demonstrează o abilitate de leadership remarcabilă. Pentru a avea succes în implementarea acestor abilități, liderii trebuie să faciliteze dezvoltarea competențelor celorlalți, adaptându-se la diverse situații și asigurând beneficii atât pentru angajați, cât și pentru organizație.

Un detaliu ce ar trebui menționat în interiorul acestui subcapitol este deosebirea dintre abilitati și competente. Chiar dacă limitele dintre ele pot fi neclare și pot varia în funcție de contextul utilizat între ele există o diferență. Pe de o parte abilitățile sunt aptitudini practice și specifice unei persoane de a executa anumite activități sau sarcini. Ele pot fi dobândite și dezvoltate prin experiență, învățare și antrenament. Exemple de abilități includ capacitatea de a comunica eficient, de a rezolva probleme, de a lucra în echipă sau de a utiliza tehnologii specifice. Pe de altă parte competențele sunt mai complexe și implică o combinație de cunoștințe, abilități și atitudini. Ele reflectă capacitatea unei persoane de a-și aplica abilitățile într-un context specific și de a obține rezultate de calitate într-o anumită arie de activitate. Competențele pot include capacitatea de a lua decizii înțelepte, de a rezolva probleme complexe, de a lidera și de a influența oamenii, de a gestiona proiecte sau de a gândi strategic.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>MTD Training, Leadership Skills, 2010

<sup>10</sup>Skills and Competencies: What's the Difference?, 2022,<https://blog.degreed.com/skills-and-competencies/>, accesat la data de 21 mai 2023

Noile schimbări în era tehnologiei au intensificat necesitatea unor lideri cu o perspectivă multidimensională, capabili să gestioneze diversitatea de acțiuni necesare pentru implementarea planului strategic. Complexitatea mediului a sporit considerabil așteptările părților interesate, depășind sfera evidentului. Astfel, liderii din zilele noastre sunt așteptați să fie deplin competenți și pregătiți să abordeze riscurile atât cunoscute, cât și necunoscute. În urma cercetărilor efectuate de Victor Sohmen, de la Drexel University, în anul 2013, s-a remarcat ”modelul Competențelor de leadership” împărțit pe cinci dimensiuni în care sunt sintetizate competențele ce sunt necesare oricărui lider de echipă.<sup>11</sup>

- (1) Liderii **transformationali** sunt indivizi carismatici care au capacitatea de a influența și mobiliza o echipă pentru a atinge obiectivele strategice ale organizației. Ei promovează o cultură bazată pe integritate, transparență și respect autentic, inspirând următorii să depășească așteptările și construind relații de lucru sănătoase. Prin aceasta, se creează o atmosferă de împuternicire și entuziasm vizibil în realizarea obiectivelor.
- (2) Liderii **tranzacționali** stabilesc o relație de lucru bazată pe tranzacții, oferind recompense tangibile și intangibile în schimbul îndeplinirii sarcinilor. Ei comunică obiectivele strategice și motivează echipa prin asocierea performanței ridicate cu recompense valoroase. Această abordare a leadership-ului tranzacțional contribuie la formarea și menținerea unei echipe unite și cu rezultate pozitive.
- (3) Leadershipul **organic** facilitează interacțiunea intensă și consolidează relațiile de lucru în cadrul echipei. Prin promovarea unei viziuni și a valorilor comune, liderul împuternicește și îndrumă membrii motivați ai echipei pentru a-și dezvolta abilitățile de leadership proprii.
- (4) Liderii **contemporani** adoptă o abordare democratică, folosind influență și persuasiune în locul fricii pentru a conduce echipa. Ei gestionează ambiguitatea și paradoxul, echilibrând schimbarea cu stabilitatea, viziunea cu obiectivele și inovarea cu conformitatea, pentru a îndeplini obiectivele strategice ale organizației și așteptările părților interesate.

---

<sup>11</sup>Victor Sohmen, Leadership and teamwork: Two sides of the same coin, 2013



- (5) Liderii **etici** sunt modele de integritate care inspiră respect și admirație în rândul echipei și părților interesate. Leadershipul etic se axează pe utilizarea responsabilă a puterii sociale în luarea deciziilor, acțiunilor întreprinse și influențarea celorlalți (Resick, Hanges, Dickson, Mitchelson, 2006, p. 346). Prin promovarea valorilor și practicilor etice, liderul devine un exemplu inestimabil, atât pentru organizație, cât și pentru membrii echipei.

Perioada de epidemie și izolare din 2020 a determinat multe companii din sectorul public și privat să adopte lucrul la distanță. Acest context a impus utilizarea tehnologiilor digitale, care au jucat un rol crucial în transformarea modului de conducere și în crearea unor noi modalități de comunicare și colaborare virtuală între liderii de echipă și membrii echipei. Ca rezultat al acestei transformări, a apărut conceptul de E-leader (lider electronic) sau E-leadership<sup>12</sup> care a marcat modul în care liderii și membrii echipei se raportează unul la celălalt în cadrul organizațiilor din care fac parte. E-leaderii au fost nevoiți să își completeze setul de abilități pentru a gestiona diverse platforme de comunicare și să se adapteze la noile cerințe. În acest sens, o cerință nouă a fost dezvoltarea competențelor interculturale pentru a comunica adecvat cu membrii echipei și pentru a înțelege diferențele și asemănările dintre culturile acestora. Această provocare a determinat team leaders să dezvolte noi competențe, atât din punct de vedere tehnic, în ceea ce privește noile structuri de lucru, cât și din punct de vedere social, accentuând relația dintre lider și angajat.

În cele din urmă, realitatea virtuală i-a făcut pe oameni mai vulnerabili, iar ”abilitățile soft” și inteligența emoțională au devenit cruciale pentru comunicarea online. McCleskey susține că noii lideri vor solicita astfel de abilități care să le permită să facă față provocărilor generate de diversitatea crescută, heterogenitatea grupurilor de lucru, nivelul ridicat de ambiguitate și necesitatea de abordări mai personalizate (McCleskey, 2015).<sup>13</sup> Conceptul de inteligență emoțională a fost introdus în 1990, de către J. Mayer și P. Salovey, care au definit-o drept abilitatea de a recunoaște, distinge și gestiona emoțiile proprii și ale altor

---

<sup>12</sup>Francoise Contreras\*, Elif Baykal and Ghulam Abid, E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go, 2020

<sup>13</sup>Inna Semenets-ORLOVA, Alla Klochko, Tetiana Shkoda, Olena Marusina, Mariia Tepliuk, Emotional Intelligence as the Basis for the Development of Organizational Leadership During the Covid Period (Educational Institution Case), 2021

persoane, utilizându-le în mod eficient pentru a-și controla comportamentul.<sup>14</sup>

Un aspect important legat de inteligența emoțională (IE) este faptul ca se bazează pe autocunoaștere. Astfel un lider cu o stima de sine ridicată poate influența în mod pozitiv relația cu echipa sa și să încurajeze dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe încredere și respect reciproc. Această abordare promovează o comunicare deschisă și sinceră între lider și membrii echipei, ceea ce facilitează exprimarea liberă a opiniilor și ideilor. În același timp, persoanele cu un nivel ridicat de inteligență emoțională (IE) sunt mai susceptibile să fie conștiente de impactul lor asupra celor din jur și să dezvolte relații mai pozitive în cadrul organizației.

Un prim pas pe care un lider de echipă îl poate întreprinde în această direcție este să obțină cunoștințe despre opiniile și percepțiile membrilor echipei sale, astfel identificând punctele slabe și punctele forte ale relației de lucru dintre el și membrii echipei. În urma analizei mai multor articole de specialitate, s-a constatat că angajații consideră aceste aspecte ca fiind deosebit de importante în ceea ce privește calitățile unui lider de echipă:

- **Entuziasmul și pasiunea** sunt două trăsături esențiale care nu ar trebui să fie neglijate de către un lider, deoarece au un impact semnificativ asupra echipei și clienților săi. Ele sunt contagioase și au capacitatea de a atrage oamenii către lider și de a încuraja participarea activă. În plus, în perioadele dificile, entuziasmul și pasiunea devin și mai importante, oferind energia și determinarea necesare pentru a depăși obstacolele și a menține un sentiment de direcție și scop în cadrul echipei.<sup>15</sup>
- **Rezistarea sub presiune** este considerată un privilegiu ce este câștigat prin efort și perseverență. Atât în viața personală, cât și în cea profesională, întâlnim diverse provocări și presiuni. Însă modul în care gestionăm această presiune și ne manifestăm autentic în astfel de situații ne definește cu adevărat ca indivizi. Este esențial să putem privi în oglindă și să ne simțim mândri de felul în care am abordat aceste situații și am reușit să ne menținem integritatea.<sup>16</sup>
- **Curajul de a admite atunci când se comit greșeli sau când nu se cunoaște**

---

<sup>14</sup>ibidem

<sup>15</sup>Maria Johnson, Leadership from an employee's perspective, 2017, <https://www.linkedin.com/pulse/leadership-from-employees-perspective-maria-johnson/>, accesat în data de 21 mai 2023

<sup>16</sup>ibidem

**răspunsul.** Deși s-ar putea presupune că recunoașterea greșelilor sau a lipsei de răspuns poate slăbi încrederea, contrariul este adevărat. Prin recunoașterea sinceră și deschisă a greșelilor, un lider construiește încredere și favorizează un mediu în care toți membrii echipei pot învăța și crește. În plus, atunci când liderul nu posedă răspunsurile necesare, faptul de a recunoaște acest aspect și de a ilustra eforturile depuse pentru a obține informațiile necesare oferă un exemplu pozitiv pentru întreaga echipă.<sup>17</sup>

- **Recunoașterea și aprecierea** ocupă un rol esențial în cadrul leadershipului, oferind o motivație eficientă pentru angajați și consolidând încrederea și satisfacția acestora în organizație. Prin oferirea de feedback pozitiv, exprimarea aprecierii și acordarea de recompense tangibile, liderul poate inspira angajații să își depășească limitele și să ofere performanțe remarcabile.<sup>18</sup>
- Acordarea atenției angajaților prin **ascultarea activă** este un aspect esențial al liderilor, care trebuie să ofere oportunitatea angajaților de a-și exprima opiniile și de a contribui cu idei. Ascultarea atentă și deschiderea către sugestii permit liderilor să beneficieze de aportul valoros al echipei și să promoveze inovația în organizație. Prin implicarea activă a angajaților, se poate crea un mediu de lucru colaborativ și motivant.<sup>19</sup>
- Este crucial ca liderul să ofere o **viziune clară și bine definită**, deoarece absența acesteia poate dificulta implicarea și angajamentul angajaților. Capacitatea liderului de a exprima cu precizie importanța situației sau a proiectului reprezintă un factor determinant în obținerea aderării și entuziasmului echipelor. Indiferent de natura proiectului, abilitatea de a crea un sentiment de importanță și apartenență contribuie la mobilizarea angajaților pentru atingerea obiectivelor propuse.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup>Team ClearWater, What Makes a Great Leader: An Employee's Perspective, 2019, <https://www.clearwater-consulting.com/blog/what-makes-a-great-leader-an-employees-perspective>, accesat la data de 21 mai 2023

<sup>18</sup>ibidem

<sup>19</sup>MARIA TANSKI-PHILLIPS, What Do Employees Want from Their Leaders? 7 Leadership Tips to Follow, 2019, <https://smallbusiness.patriotsoftware.com/employees-want-leaders-7-leadership-tips-follow/>, accesat în data de 21 mai 2023

<sup>20</sup>ibidem

Într-o eră caracterizată de transformări sociale, tehnologice și economice, adaptabilitatea angajaților la schimbare devine un factor important pentru succesul organizațional. Această dinamică schimbă paradigma relației dintre lider și subordonați, trecând de la un model de autoritate strictă la un parteneriat colaborativ. În acest nou context, liderii de echipă trebuie să își dezvolte și să-și actualizeze abilitățile pentru a se adapta la provocările viitoare și pentru a își ghida eficient echipa în direcția succesului. Se considera ca prin previzionare și pregătire pentru evenimente viitoare, acești lideri pot asigura un avantaj competitiv și pot anticipa nevoile în continuă schimbare ale organizației. Câteva tendințe ce se preconizează a fi importante până în anul 2030 sunt:

- **Servant Leadership**<sup>21</sup> reprezintă un concept viitor în care liderul adoptă valorile unui lider servitor care conduce în scopul satisfacerii nevoilor celorlalți. Această abordare se concentrează pe bunăstarea angajaților și a comunităților lor, în detrimentul prioritizării obiectivelor companiei sau afacerii. Acest tip de leadership se bazează pe implicarea activă a liderului în sprijinirea și dezvoltarea membrilor echipei, promovând o cultură a colaborării și a atenției față de nevoile individuale.
- Conform profesorului Ibarra,<sup>22</sup> un element de viitor este **coachingul** deoarece se bazează pe împuternicirea individului pentru a-și folosi autonomia într-un mod adaptiv și agil. Acest proces implică adresarea de întrebări adecvate, care să valideze cunoștințele și încrederea angajaților, încurajându-i să-și aducă propria creativitate, gândire inovatoare și soluții în cadrul organizației. Astfel, coachingul promovează o cultură în care liderii se simt încrezători în capacitatea lor de a identifica și rezolva probleme, contribuind atât la dezvoltarea lor personală, cât și la succesul organizațional.
- **Abilitățile de ascultare** reprezintă o competență esențială pentru liderii de viitor. Deși comunicarea eficientă este recunoscută ca fiind importantă, se subestimează adesea rolul ascultării active în calitate de lider. În loc să vorbească în nume propriu, liderii viitori acordă importanță ascultării atente și manifestă interes față de

---

<sup>21</sup>The Future of Leadership in 2030: 6 New Disruptive Trends, 2022, <https://quantic.edu/blog/2022/08/05/the-future-of-leadership-in-2030-6-new-disruptive-trends/>, accesat în data de 21 mai 2023

<sup>22</sup>HERMINIA IBARRA, Five leadership skills for the future, 2022, <https://www.london.edu/think/five-leadership-skills-for-the-future>, accesat în data de 21 mai 2023

perspectiva celorlalți. Prin ascultarea activă a clienților și a angajaților, aceștia pot identifica și elimina obstacolele, oferind sprijin și stimulând motivația pentru a obține succesul în organizație.<sup>23</sup>

### 1.3 Munca liderilor in contextul diversitatilor tipurilor de echipe

Pe parcursul ultimelor decenii, activitatea și rolul liderului de echipă au suferit o adaptare constantă pentru a răspunde noilor contexte în evoluție. Această evoluție continuă a dat naștere la o serie de provocări în fiecare zi, care au necesitat abordări și soluții noi. Situația generată de pandemia COVID-19 nu a reprezentat o excepție de la regulă și a impus tuturor companiilor să reactioneze și să adopte un nou stil de lucru într-un timp foarte scurt. Câteva dintre provocările pe care le-au întâmpinat sunt evidențiate în articolul lui Reyes, 2021<sup>24</sup> :

- Prima provocare pe care liderii au întâmpinat-o a fost menținerea productivității angajaților. În acest sens, au existat două tendințe pe care membrii echipei le-au urmat în munca lor de acasă. Pe de o parte au fost cei care au întâmpinat dificultăți în a se concentra asupra task-urilor din cauza unor factori perturbatori de acasă precum familia, vecinii și alte responsabilități dar pe de altă parte au fost cei care au avut dificultăți în a delimita timpul de muncă și a se opri după cele 8 ore de lucru, fiind tentați să lucreze în mod excesiv.
- O altă provocare pe care team leader-ul a fost nevoit să o rezolve a fost să se asigure că membrii echipei se simt conectați atât în echipă cât și în organizație, . Comunicarea a jucat un rol foarte important în această privință deoarece lucrând de la distanță, liderul nu mai avea contact fizic/direct cu angajații ca să-și dea seama de eventualele probleme cu care s-ar putea confrunța ei sau ce nevoi individuale pot avea la nivel de echipă.

---

<sup>23</sup>Tony Nutley, Future Leaders: 6 Key Skills Required for Next Gen Leadership, 2022, <https://www.linkedin.com/pulse/future-leaders-6-key-skills-required-next-gen-tony-nutley/>, accesat în data de 21 mai 2023

<sup>24</sup>Denise L. Reyes, Miguel Luna, Eduardo Salas, Challenges for team leaders transitioning from face-to-face to virtual teams, 2021

- Având în vedere vulnerabilitatea angajaților, o nouă provocare a fost asigurarea unui mediu în care se promovează siguranța psihologică. Liderii au fost nevoiți să creeze un cadru care să faciliteze deschiderea și exprimarea liberă a ideilor și preocupărilor membrilor echipei, astfel încât să existe un climat de încredere și respect reciproc între cele două părți.

În cadrul mediului de lucru, liderul de echipă nu ar putea atinge obiectivele organizației dacă nu ar avea o echipă care să-l susțină în acest proces. Odată cu evoluția noilor contexte, echipa a avut și ea de suferit diverse schimbări care au necesitat abordări noi și metodologii diverse. În următoarele rânduri vom analiza patru tipuri de echipe care există în prezent și caracteristicile acestora:

- **Echipele Virtuale** sunt echipe ce au membrii care sunt dispersați geografic, dar lucrează împreună într-o sarcină interdependentă prin intermediul mijloacelor electronice, având o interacțiune față în față redusă. Provocarea principală cu care se confruntă membrii dintr-o asemenea echipă este coordonarea sarcinilor în diferite locații geografice, fusuri orare și culturi. Similar echipelor tradiționale, conducerea unei echipe virtuale necesită abilități de leadership și management. După cum a afirmat Nayani et al. (2018), organizațiile ar trebui să asigure siguranța și sănătatea ocupațională a lucrătorilor la distanță prin intermediul unui management adecvat (adică sisteme, proceduri și practici) și a practicilor de leadership eficiente.<sup>25</sup>
- **Echipele** care lucrează în mod **hibrid** au o structură flexibilă de lucru în care unii angajați lucrează în mod remote, iar ceilalți membrii de la birou. Echipele hibride nu se conformează unui singur mediu de lucru, deoarece toți angajații lucrează în mod diferit. Prin acest model, organizațiile pot beneficia de o flexibilitate crescută, acces la un piață mai largă de talente și un echilibru mai bun între viața personală și profesională, păstrând în același timp avantajele interacțiunilor față în față și a spațiilor de lucru fizice.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Francoise Contreras\*, Elif Baykal and Ghulam Abid, E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go, 2020

<sup>26</sup>Miro Miroslavov, Hybrid Team Collaboration: Navigating Best Practices [2023], <https://www.officernd.com/blog/hybrid-work/hybrid-workforce-collaboration/>, accesat în data de 26 mai 2023

- **Distributed/shared teams** sunt acele echipe care recunosc complexitatea prezenta în mediile organizationale si se bazeaza adesea pe principiul de baza conform carui a”cei care fac munca sunt [adesea] în cea mai bună poziție pentru a o îmbunătăți”. Mai specific, leadership-ul împărțit recunoaște că toți membrii unei echipe pot fi lideri, având în vedere perspectivele și experiența lor unică. Acest tip de leadership este considerat cel mai util atunci când sarcinile sunt interdependente și complexe și mai puțin potrivit, din cauza timpului necesar pentru construirea competențelor de leadership distributed/shared , în cazul echipelor aflate în stadiile incipiente de dezvoltare sau care desfășoară o sarcină sub presiunea timpului (Pearce, 2004)<sup>27</sup>
- **Multiteam systems** sunt echipe formate din echipe. Acest tip de sistem este necesar pentru a aborda probleme mai complexe si multidimensionale pe care o singura echipa nu le-ar putea rezolva adecvat. Provocarile care apar de obicei într-un asemenea mediu de lucru se refera la dificultățile în comunicare, probleme legate de timp, dificultati în intelegerea background-ului celorlalti si faptul ca implica mai multi lideri de echipa deoarece cooperarea are loc între mai multe echipe.

Avand în vedere evolutia echipelor din ultimii ani, sunt autori care prezic ca va exista un nou mod în care echipele vor putea sa colaboreze si sa lucreze în viitor. Aceasta tendinta se refera la abandonarea liderului ierarhic traditional si îndreptarea catre **echipe fara lider** sau cu lideri impartiti. În această structură de grup, un individ nu este întotdeauna lider sau urmăritor. În schimb, rolurile pot fi schimbate în funcție de circumstanțe. Atunci când o echipă alternează poziția de lider între membrii echipei, acest lucru este cunoscut ca shared leadership, amintit în rândurile de mai sus. În acest fel, membrii unui echipaj pot fi așteptați să își asume roluri și relații bazate pe putere variate, în funcție de ceea ce este cel mai potrivit în context.

---

<sup>27</sup>C. Shawn Burke, Deborah DiazGranados and Eduardo Salas, Team Leadership: A Review and Look Ahead, 2022

## Referințe bibliografice

### Cărți în format electronic:

#### Articole științifice în format electronic:

1. Frederick P. Morgeson, D. Scott DeRue, Elizabeth P. Karam, Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes, 2010

#### Articole preluate de pe pagini web: