



# ***CAPITOLUL 12*** **LEADERSHIP**

# Conceptul de lider



*“Liderii sunt persoane capabile să se exprime cu claritate. Ei știu **ce** doresc, **de ce** doresc ceva și **cum** să comunice altora ceea ce ei doresc pentru a obține cooperarea și susținerea acestora”*

(Warren Bennis - *On Becoming a Leader*, London: Arrow, 1998)

# Manageri și lideri

Grupuri formale,  
organizație

Grupuri  
informale

## MANAGERI

(numiți, cu autoritate formală de a planifica, organiza și controla; pot recompensa și penaliza)

## LIDERI

(pot influența comportamentul și acțiunile persoanelor din grupuri informale, fără a avea autoritate în a planifica, organiza și controla activitatea organizației)

Calități, trăsături și  
modalități de acțiune  
ale managerilor

Calități, trăsături și  
modalități de acțiune ale  
liderilor

Manageri care nu sunt  
lideri

Manageri care sunt și lideri  
(lideri desemnați, numiți)

Lideri care nu sunt  
manageri



- ◆ **Liderul îi influențează pe alții;**
- ◆ **Unde sunt lideri sunt și adepți ai liderilor;**
- ◆ **Liderul devine „vizibil” atunci când apare o criză sau o problemă specială;**
- ◆ **Liderul este o persoană care are o idee clară despre ceea ce vrea să obțină și de ce vrea acest lucru;**
- ◆ **Liderul este capabil să gândească și să acționeze în situații neobișnuite, având capacitatea de a influența acțiunile, gândirea și sentimentele altor persoane.**

M. E. Doyle, M. K. Smith - *Classical leadership*,

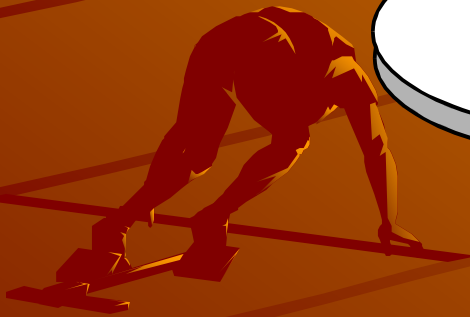
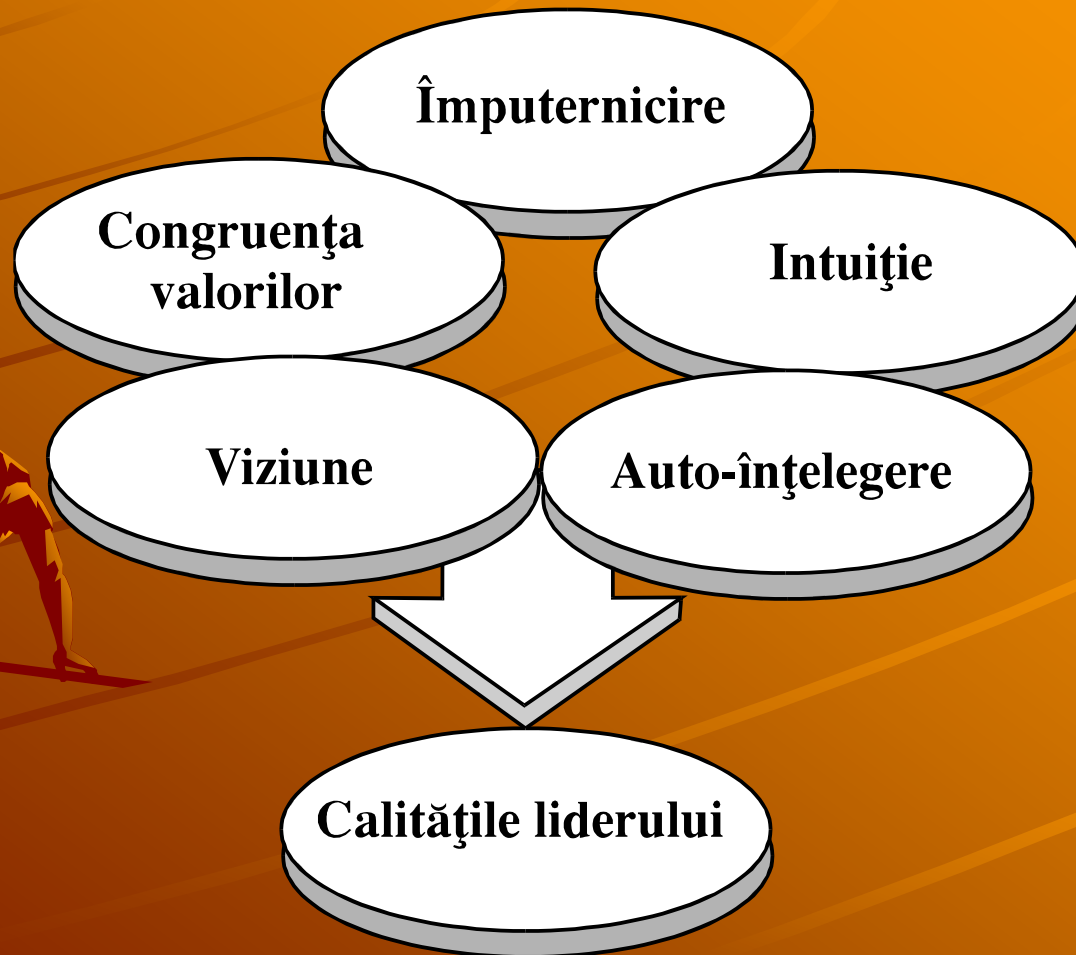
<http://www.infed.org/leadership>

# *Manageri și lideri*

**Dacă preocuparea principală a managerului este ca *sarcinile să fie îndeplinite*, liderul își focalizează atenția asupra *oamenilor care îndeplinesc aceste sarcini*.**

**Pentru a avea succes în afaceri, managerii trebuie să-și distribuie în mod rațional atenția atât asupra *proceselor din cadrul organizației*, cât și asupra *oamenilor* cu care se vor desfășura aceste procese.**

# Calitățile esențiale ale liderului





# Calitățile esențiale ale liderului

- ✦ **Împuternicirea** : împărțirea influenței și controlului către cei care îl urmează pe lider.
- ✦ **Intuiția**: abilitățile de a evalua o situație, de a anticipa schimbările, de a asuma riscuri și de a clădi încredere.
- ✦ **Autoînțelegerea**: abilitatea liderului de a recunoaște punctele proprii tari și cele slabe compensatorii.
- ✦ **Viziunea**: capacitatea de a imagina o situație diferită și bună, precum și modalitățile a o implementa.
- ✦ **Congruența valorilor**: combinarea valorilor după care se ghidează firma cu valorile angajaților.

# Cinci abilități care definesc liderii din zilele noastre (leadership bazat pe inovare)

- ◆ **Contestarea** le permite inovatorilor să provoace starea de „neliniște” și să abordeze noi posibilități.
- ◆ **Observarea** îi ajută pe inovatori să evalueze mici detalii ale comportamentului consumatorilor, furnizorilor sau competitorilor, din care să rezulte modalități noi de abordare.
- ◆ **Rețeaua** le permite inovatorilor să vadă și să fructifice diferite perspective de abordare ale persoanelor cu pregătire diferită.
- ◆ **Experimentarea** le solicită inovatorilor să încerce noi experiențe, să considere lucrurile separate sau să încerce altele noi.
- ◆ **Gândirea asociativă** implică realizarea conectărilor între întrebări, observări, rețea și experiment cu idei din alte domenii, fiind un catalizator spre creativitate.

Sursa: J. Dyer, H. Gregersen, C. Christensen (2011)



# Conceptul de leadership

- ◆ **Leadership-ul** reprezintă procesul de influențare, într-un context organizațional dat, a comportamentului altor persoane și de determinare a acestora să acționeze într-un anumit mod sau să urmeze un curs al acțiunii, astfel încât să fie posibilă îndeplinirea obiectivelor .
- ◆ Leadership-ul vizează una dintre funcțiile managementului, cea de *antrenare și coordonare*, punând accentul pe problemele comportamentale.

# *Stilul de leadership*

- ◆ reprezintă acea cale specifică pe care liderul o alege pentru a influența alte persoane în procesul de planificare, organizare și control.



# ***Cum să promovezi un leadership eficient***

- ✦ **Planifică:** cere toate informațiile disponibile; definește obiectivele și sarcinile grupului; elaborează un plan lucrativ fezabil.
- ✦ **Inițiază:** fii în permanență în contact cu grupul condus; transmite sarcini; elaborează standarde de performanță pentru membrii grupului.
- ✦ **Controlează:** verifică dacă standardele sunt îndeplinite; măsoară progresul înregistrat; stabilește acțiuni și ia decizii.
- ✦ **Sprijină:** încurajează inițiativa; creează spiritul de echipă; elimină tensiunea dintre membrii grupului; ajută-i pe cei care au nevoie de sprijin pentru a progresa.
- ✦ **Informează-te:** solicită informații de la membrii grupului; analizează ideile și sugestiile; informează grupul.
- ✦ **Evaluează:** verifică fezabilitatea ideilor, deciziilor și planurilor; ajută grupul să se autoevalueze.

# Trăsături prin care liderii se diferențiază de non-lideri

- **Disponibilitatea.** Au o mare capacitate de efort, o înaltă dorință de realizare, sunt ambițioși, energici și manifestă inițiativă.
- **Dorința.** Au o mare dorință de a influența și a conduce pe alții, manifestând capacitate de asumare a responsabilității.
- **Onestitatea și integritatea.** Sunt preocupați de dezvoltarea unor relații, bazate pe încredere, adevăr, corectitudine.
- **Sunt demni de încredere.** Sunt capabili să câștige încrederea adeptilor, convingându-i de corectitudinea țărilor și a deciziilor.
- **Inteligența.** Pentru a culege, sintetiza și interpreta un mare volum de informații; în baza acestora își pot forma o imagine despre modul de soluționare a problemelor, putând lua astfel cele mai bune decizii.
- **Cunoștințe profesionale relevante.** Au bune cunoștințe despre companie, despre economie și într-o serie de domenii profesionale specifice.

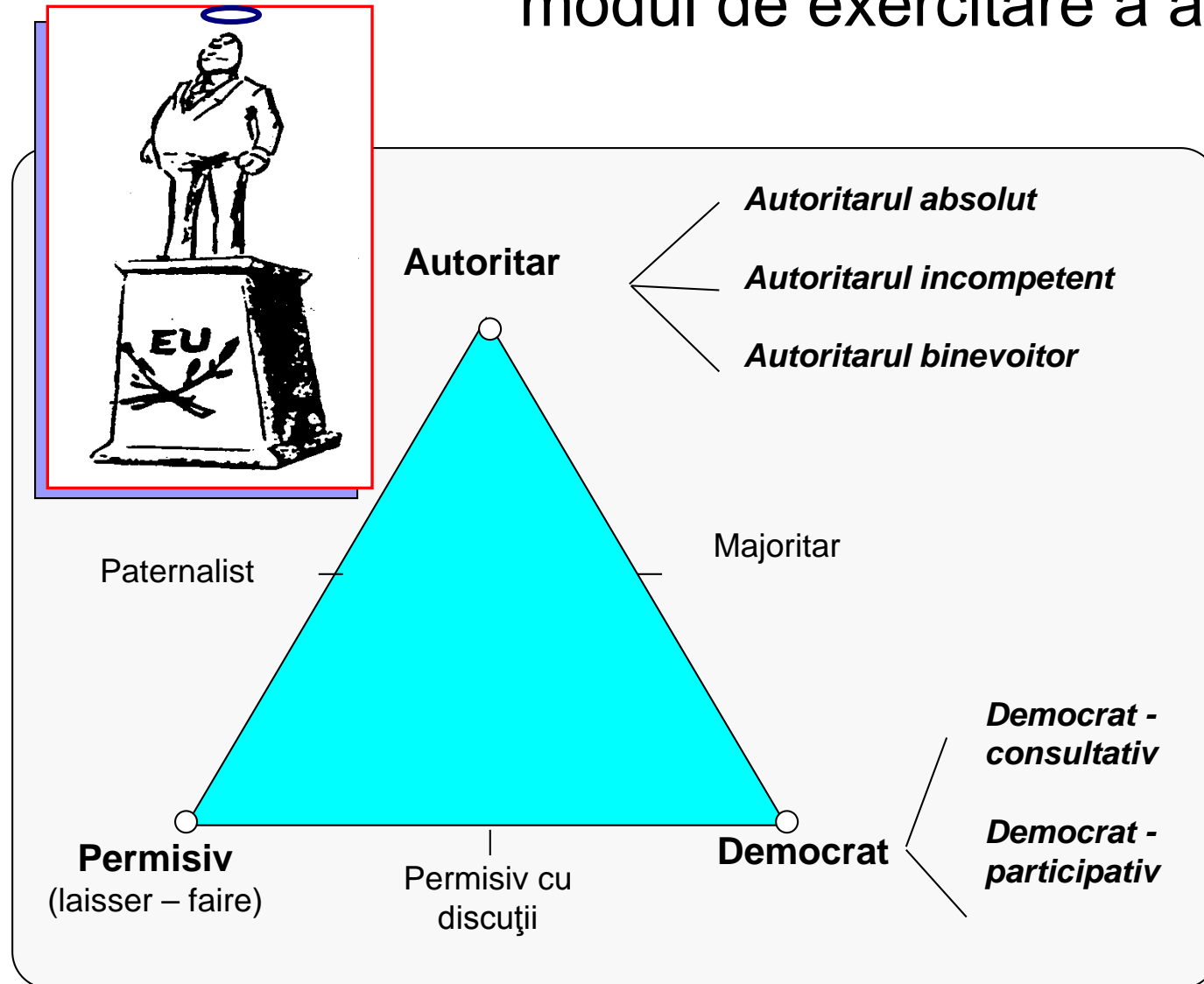


# Stiluri de leadership bazate pe comportament

- stiluri de leadership în funcție de modul de exercitare a autorității (University of Iowa);
- stiluri de leadership în funcție de comportamentul orientat spre sarcini sau spre oameni (University of Michigan).
- stiluri de leadership în funcție de comportamentul orientat spre rezultate, oameni și eficiență



# Stiluri de leadership în funcție de modul de exercitare a autorității



# Liderul autoritar

## **Avantaje ale leadership-ului autoritar**

- luarea mai rapidă a deciziilor;
- creșterea productivității;
- reducerea stresului, pe fondul controlului sporit.

## **Dezavantaje ale leadership-ului autoritar**

- neplăcut, demotivant;
- grupul este mai puțin încrezător în forțele proprii;
- mai puțin creativ în luarea deciziilor.

## **Când ar trebui folosit leadership-ul autoritar**

- Membrii grupului sunt nou angajați.
- Este necesară luarea rapidă a deciziilor.
- Supravegherea eficientă poate fi asigurată prin instrucțiuni precise.
- Activitățile sunt monotone, de rutină, riscante sau neatractive.
- În cazul în unor proiecte pe termen scurt, cu termene stricte de desfășurare a activităților și de obținere a rezultatelor.

## **Când nu ar trebui folosit leadership-ul autoritar**

- Relațiile interpersonale sunt tensionate, iar membrii grupului tind să nu se implice.
- Gradul de calificare a membrilor grupului este ridicat și se așteaptă ca ei să fie consultați de către lider.
- Moralul angajaților scade, iar absenteismul tinde să crească.
- Problemele sunt complexe, iar soluționarea lor necesită o abordare complexă.

# Liderul autoritar

- *autoritarul absolut* este tipul de lider sever, dur, violent, în fața căruia subordonații nu au nicio șansă de replică;
- *autoritarul binevoitor* ascultă opiniile subalternilor, dar face numai ceea ce crede el de cuviință;
- *autoritarul incompetent* este despot, inegal și nesigur)

# Liderul democratic

## **Avantaje ale leadership-ului democratic**

- stimularea gândirii creative;
- mai puține greșeli grave;
- o coeziune mai mare a echipei.

## **Dezavantaje ale leadership-ului democratic**

- o durată mai mare de luare a deciziilor;
- anumite persoane pot domina activitatea grupului.

## **Când ar trebui folosit leadership-ul democratic**

- Problemele sunt de mare complexitate.
- Trebuie făcute o serie de schimbări care ar putea duce la o reacție de adversitate din partea salariaților.
- Se dorește impicarea angajaților și lucrul în echipă.

## **Când nu ar trebui folosit leadership-ul democratic**

- Deciziile trebuie luate rapid.
- Siguranța angajaților este o problemă critică.
- Sistemul de valori al membrilor grupului este inadecvat obținerii performanței.



# Liderul democratic

- ❑ *democratul-consultativ* solicită opiniile subordonaților, dar ia decizia de unul singur;
- ❑ *democratul-participativ* implică grupul, în mod direct, în adoptarea deciziilor



# Liderul permisiv

## Avantaje ale leadership-ului permisiv

- stimularea gândirii creative;
- flexibilitate;
- originalitate.

## Dezavantaje ale leadership-ului permisiv

- frustrare;
- calitatea slabă a rezultatelor, dezorganizare;
- posibilități limitate de dezvoltare personală.

## Când ar trebui folosit leadership-ul permisiv (*laissez-faire*)

- Angajații sunt de înaltă calificare, cu experiență.
- Angajații se mândresc cu munca lor, cu performanțele obținute și pun aceasta pe seama modului de acțiune pe cont propriu.
- Se apelează pe scară largă la consultanți și experți externi, care rezolvă problemele majore.

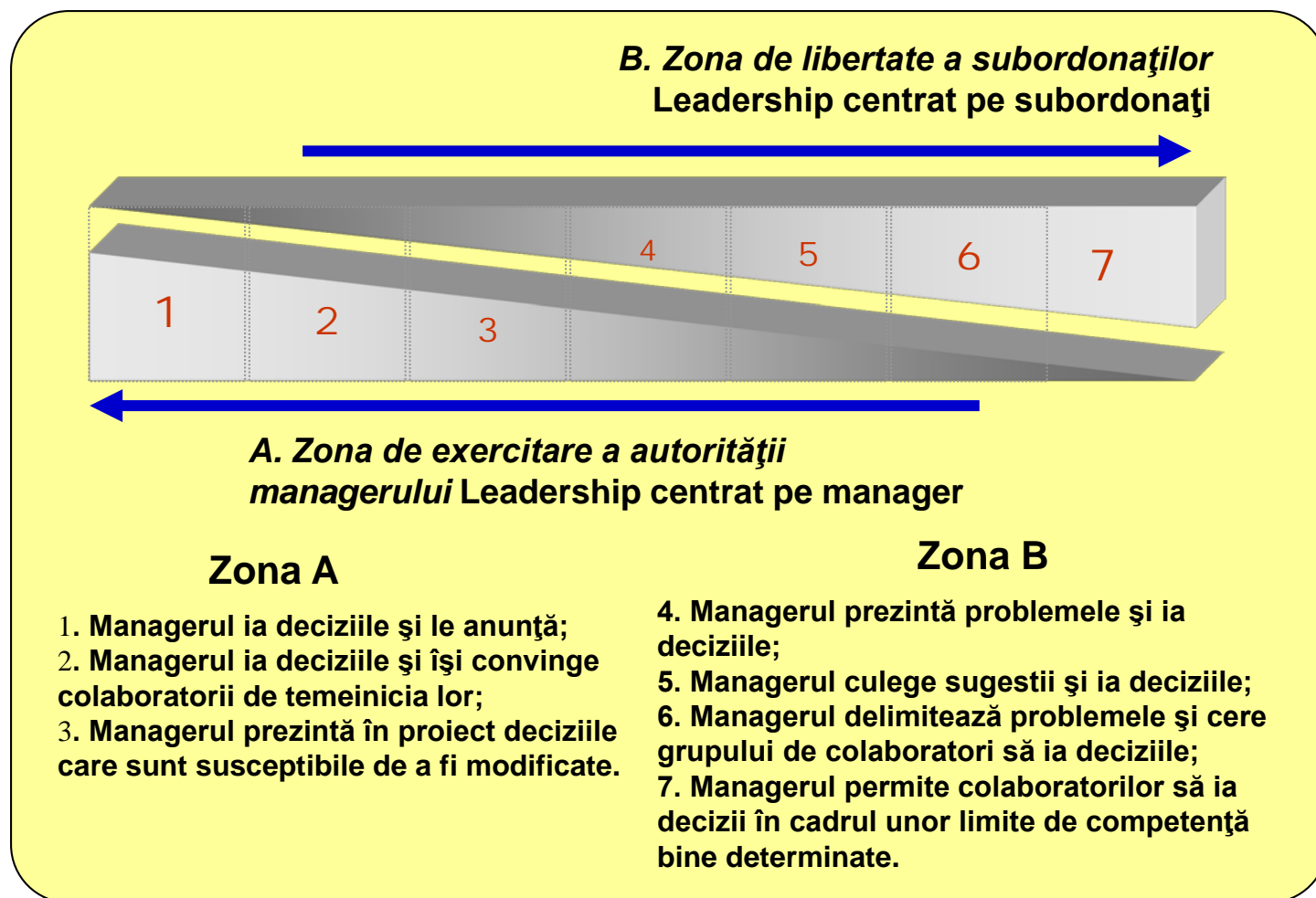
## Când nu ar trebui folosit leadership-ul permisiv (*laissez-faire*)

- Angajații sunt incompetenți, lipsiți de experiență sau dezinteresați.
- Loialitate scăzută față de grup și organizație.
- Managerul nu poate oferi feedback sistematic pentru ca angajații să știe dacă ceea ce fac este bine sau nu.

## Interesul pentru rezultate



# Leadership-ul participativ: implicarea subordonaților în adoptarea deciziilor (Modelul Tannenbaum – Schmit )



# Liderul carismatic

◆ Carisma – *putere spirituală sau calitate personală care îi conferă unui individ capacitatea de a influența ori de a-și exercita autoritatea asupra unui mare număr de oameni.*

(Random House Webster's Unabridged Dictionary)

# Trăsăturile liderului carismatic

- ◆ un grad extrem de înalt de încredere în forțele proprii;
- ◆ capacitate de a domina pe alții;
- ◆ pasiune și siguranță în susținerea propriilor idei.





# *Principalele caracteristici prin care liderul carismatic se deosebește de ceilalți lideri*

- Un mare grad mare de încredere în forțele proprii, în propriile raționamente și abilitatea de a acționa;
- O viziune clară asupra idealurilor pe care le propune pentru modificarea situației actuale; aceste idealuri vor fi astfel selectate încât să obțină un mare grad de aderență a celorlalți;
- Capacitate de a-și susține cu pasiune viziunea, astfel încât să fie perceput ca o persoană care este dispusă să își asume un mare risc și care se sacrifică pentru punerea în practică a viziunii sale;
- Comportament neobișnuit, neconvențional, creând imaginea unei persoane orientate spre înnoire, atrăgându-și astfel admirația potențialilor adepți;
- Capacitatea de a-și crea imaginea de agent radical al schimbării actualei stări de lucruri;
- Capacitate de a analiza constrângerile mediului și a evalua resursele necesare pentru abordarea schimbării.

# Caracteristicile liderului carismatic

## Cu un comportament etic

- Își folosește puterea oferită de carismă în serviciul celorlalți;
- Își adaptează viziunea în acord cu nevoile și aspirațiile celorlalți membri ai organizației;
- Consideră că are de învățat din exprimarea unor idei contrarii;
- Îi stimulează pe ceilalți să gândească în mod independent;
- Dezvoltă comunicații în dublu sens;
- Recunoaște meritul celorlalți;
- Dezvoltă creativitatea celorlalți;
- Aderă la standardele morale pentru a satisface interesele organizației și ale societății.

## Cu un comportament neetic

- Își folosește puterea oferită de carismă în interesul propriului câștig;
- Consecvent în promovarea propriilor idei, indiferent de nevoile și aspirațiile celorlalți;
- Cenzurează criticile și punctele de vedere contrarii;
- Pretinde ca deciziile sale să fie aplicate întocmai;
- Dezvoltă comunicații în unic sens;
- Consideră că tot meritul îi aparține;
- Estompează creativitatea celorlalți;
- Se folosește de principiile morale pentru a-și satisface propriile interese prin intermediul organizației pe care o conduce.

# Liderul transformator vs. Liderul tranzactional

<i>Trăsăturile liderului transformator</i>	<i>Trăsăturile liderului tranzacțional</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- vizionar și curajos și, cel mai adesea, carismatic;</li><li>- își orientează atenția asupra reconceperii valorilor, obiectivelor și structurii organizației;</li><li>- își asumă idealuri și obiective înalte, fiind caracterizat, de regulă, printr-o integritate ridicată;</li><li>- creează o mare încredere în valorile pe care le promovează și o participare activă a subordonaților;</li><li>- realizează un context creativ pentru dialog;</li><li>- este dispus să își asume riscul pentru valorificarea oportunităților;</li><li>- are capacitatea de a percepe interacțiunea dintre oameni, cultură și tehnologie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- pornește de la cultura, obiectivele și structura existente în cadrul organizației, fără a-și propune schimbarea acestora;</li><li>- este orientat spre acțiuni care pot duce la realizarea obiectivelor stabilite;</li><li>- folosește sistemul convențional de premiere și sancționare a subordonaților pentru a-i face pe aceștia să acționeze în direcția dorită;</li><li>- tinde să promoveze un stil dominant, de tip militar;</li><li>- dialogul între subordonați și lider este limitat, iar participarea afectivă a salariaților este extrem de redusă;</li><li>- este ineficace în efectuarea unor schimbări organizaționale esențiale;</li><li>- este eficient în organizațiile în care problemele sunt simple, clare și de natură strict profesională.</li></ul>