



Fundamente de Antreprenoriat

Curs 6: Echipa și leadership. Cum se construiește o echipă. Roluri într-o echipă.

Alexandru ROJA

Head of Innovation and Digital Transformation la Transilvania IT Cluster

www.linkedin.com/in/alexandruoja/



LEADERSHIP THROUGH THE AGES

Taylorism / Fordism

Role Theory

Traits

Human Relations Movement

Participatory Theory

Behaviorism

Personality

Self Actualisation

Motivation

Team Development

Contingency Theory

Workflow

Transactional Leadership

Best Practices

Corporate Culture

Theories Of Learning

Transformational Leadership

Benchmarking

Self Organising Systems

Ethics

Emotional Intelligence

Complexity Theories

Authenticity

Eco-Leadership

GREAT MAN / TRAITS

SCIENTIFIC / CONTROLLER

PEOPLE-CENTRED

HERO / MESSIAH

ECO / CONNECTED

- c200 BC
The art of war
SUN TZU
- c350 BC
Politics
ARISTOTLE
- 1513
The Prince
MACHIAVELLI
- Leaders are born and not made
CARLYLE & GALTON

- Managing organisations using the scientific method
TAYLOR
- Optimising factory processes
FORD
- Hawthorne studies - observing people at work
MAYO
- The birth of psychoanalysis
FREUD
- Johari window: a feedback - disclosure model
LUFT & INGHAM
- Field theory / leadership styles / organisational development
LEWIN
- Personality type inventory
MYERS & BRIGGS
- Overcoming resistance to change
COCH & FRENCH
- Achievement and motivation
MCLELLAND
- Hierarchy of needs
MASLOW
- Hygiene and motivational factors
HERZBERG
- The differences between leadership & management
DRUCKER
- Personality and organisation conflict
ARONIS
- Theory X & Y
MCGREGOR

- COG's ladder - a model of group growth
CHARRIER
- Transformational and transactional leadership
BURNS
- The principles and practice of action learning
REVANS
- Team development - forming, norming, storming & performing
TUCKMAN
- Situational leadership
HERSEY & BLANCHARD
- What are the roles of a manager
MINZBERG


- Principal centred leadership
COVEY
- The role of culture in leadership
HOFSTEDE
- Leadership and self organising systems
WHEATLEY
- The learning organisation
SENGE
- Transformational leadership
BASS
- Leadership and organisational culture
SCHEIN
- Servant leadership
GREENLEAF
- Leader vs. manager behaviours
KOTTER
- Kolb's learning cycle
KOLB
- High performing teams
KATZENBACH & SMITH
- Emotional intelligence & leadership
GOLEMAN
- Adaptive leadership
HEIFITZ
- Personal and organisational transformations
FISHER, ROOKE & TORBERT
- Managing the unknowable
STACEY
- Dialogue and the art of thinking together
ISAACS
- Leadership mystique
KETS DE VRIES
- Leader behaviours and organisation performance
BUCKINGHAM & COFFMAN
- Level 5 leadership
COLLINS
- The ethics of leadership
CIULLA
- Primal leadership
GOLEMAN
- Authentic leadership
GEORGE
- The 5 dysfunctions of a team
LENCIONI
- Eco-leadership
WESTERN

Roles that people occupy in society



In search of excellence
PETERS


Total quality management
DEMING

Business process reengineering
HAMMER & CHAMPNEY





Putem defini leadership-ul ca fiind un proces interpersonal care implică intenția de a influența alte persoane în vederea atingerii unui obiectiv.





Stilurile de conducere pe care le adoptă antreprenorii, managerii și liderii organizațiilor sunt importante și depind în mare măsură de caracteristicile personale ale acestora, de factorii contextuali și de strategia organizației.





Stiluri de leadership comportamentale

Autoritar (autocratic) – leaderul determină activitatea grupului, fixează sarcinile de muncă și mediul de lucru

Democratic – leaderul discută problemele și adoptă decizii împreună cu grupul



Laissez-faire – lasă subordonaților întreaga libertate și responsabilitate de decizie și acțiune





Stiluri de leadership (clasificare Likert)

Sistemul I – stilul autoritar-exploatator

Sistemul II – stilul autoritar paternalist



Sistemul III – stilul consultativ



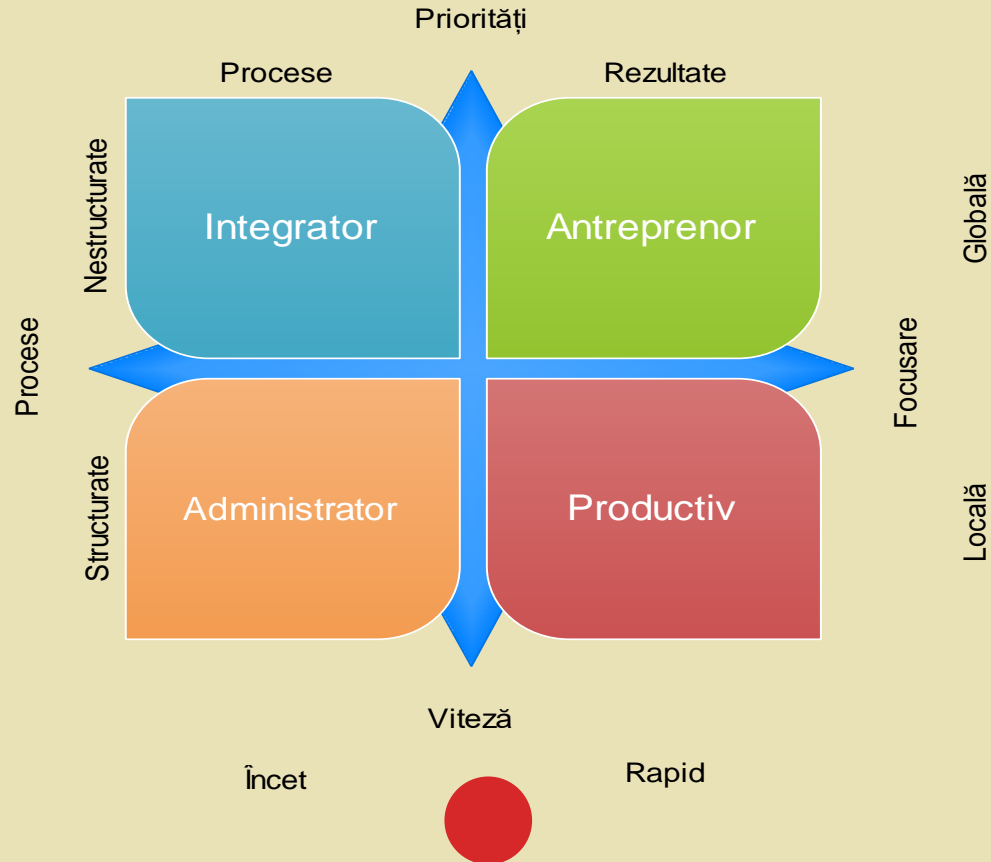


Stiluri de leadership (clasificare W.J. Reddin)

negativist, birocrat, altruist, promotor, autocrat, binevoitor, ezitant, implicat.



Stiluri de leadership situaționale, sau de contingență



Stiluri de leadership situaționale, sau de contingență

Carismatic / Cu valori fundamentale

- Carismatic / Vizionar
- Carismatic / Inspirațional
- Carismatic / Cu o capacitate ridicată de sacrificiu
- Integritate
- Decisiv

Colaborativ și orientat spre munca în echipă

- Apreciază munca în echipă
- Integrează resurse noi în echipe
- Diplomatic
- Competențe de administrare
- Binevoitor

Auto protector

- Centrat pe propria persoană
- Grad ridicat de egocentrism
- Preocupat de statut
- Agreează procedura și rutina
- Preocupat de propria imagine

Participativ

- Stil de conducere democratic
- Implicare în rezolvarea problemelor
- Servant

Focalizat pe oameni

- Modest
- Focalizat pe indivizi și pe nevoile acestora

Autonom

- Grad ridicat de autonomie
- Independență în luarea deciziilor



Caracteristici personale

Caracteristici fizice - vârstă, înălțime, greutate

Nivelul de pregătire - educația, statutul social, mobilitate

Inteligența - abilități, reacția la stimuli

Personalitatea - influență, entuziasm, independență, vigilență, autoritate, agresivitate, încredere, stabilitate emoțională, maturitate.

Caracteristici sociale - popularitate, prestigiu, tact, diplomație, colaborare

Specifice locului de muncă - responsabilitate, inițiativă, perseverență, nevoie de succes









Relația dintre putere și leadership

Puterea din perspectiva poziției ierarhice:

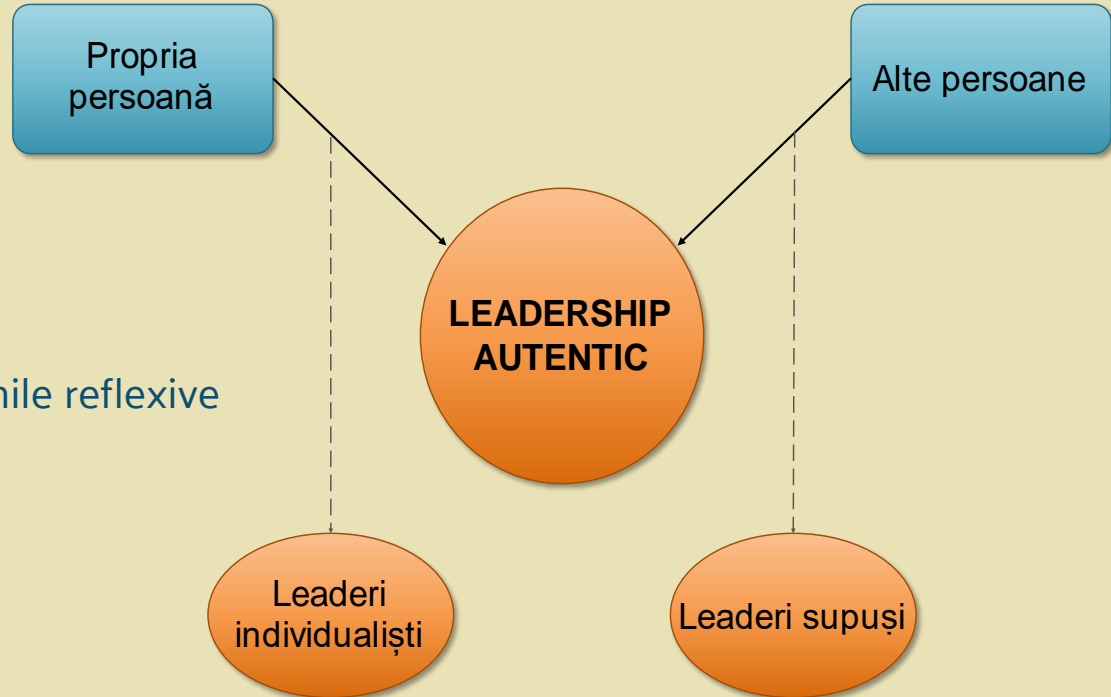
- puterea legitimă
- puterea obținută în urma acordării de beneficii (tranzacții)
- puterea coercitivă

Puterea personală:

- 
- puterea generată de experiență și competențe
 - puterea dobândită în urma referințelor (imitare)
- 

Leadership-ul autentic

- Introspecție
- Conștientizare
- Inteligență Emoțională
- Bun observator a celor din jur
- Înțelege contexte complexe
- Etichetează / Încadrează
- Raționamente și trăiri complexe
- Înțelege originile propriilor trăiri
- Încurajează introspecția și acțiunile reflexive





INDIVIDUALIȘTI	AUTENTICI	SUPUȘI / SERVIABILI
Introvertiți, asertivi la nevoile proprii în detrimentul nevoilor celorlalți	Acționează conștient în a realiza un balans între nevoile proprii și ale celorlalți	Focalizarea exclusivă pe ceilalți indivizi în detrimentul exprimării propriilor percepții
Controlează, critică, se confruntă cu cei din jur	Potențial ridicat pentru a înțelege și pentru reflexie	Lipsa spontaneității, timiditate, neajutorați
Decisivi, individualiști	Adaptabili, motivatori și inspiraționali	Receptivi și responsivi, colaborativi, implicați
Frică permanentă de eșec și tendință de izolare	Simț dezvoltat al percepției orizonturilor și preocupare față de alții	Frică permanentă de abandon și nevoia de siguranță
Suprimă emoțiile care au legătură cu alți indivizi, se disociază și ignoră nevoile altora	Are o capacitate sporită de a-și regla emoțiile prin reflexie și dialog	Își reglează emoțiile în subconștient raportându-se în permanență la ceilalți, ignorând astfel nevoile celorlalți
Dificil în relațiile cu ceilalți, distant din punct de vedere emoțional și rigid	În concordanță cu relațiile interpersonale, empatizează foarte mult cu propria persoană și cu alții	Interesat prioritar să-i mulțumească pe ceilalți, se încadrează excesiv în reguli și procese
Evocă deseori nevoia de competitivitate, rezistență și obediență a celorlalți	Evocă vitalitate, colaborare și creativitate	Evocă încadrarea în procese, conformitate în detrimentul inspirației

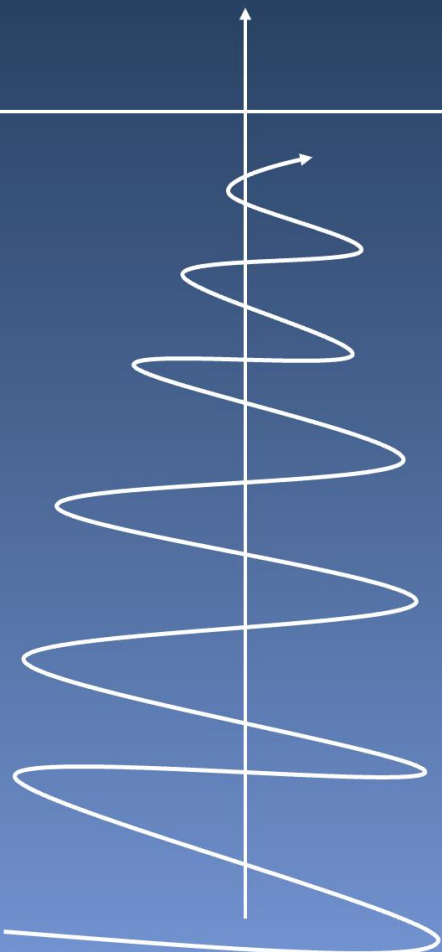
INTEGRARE

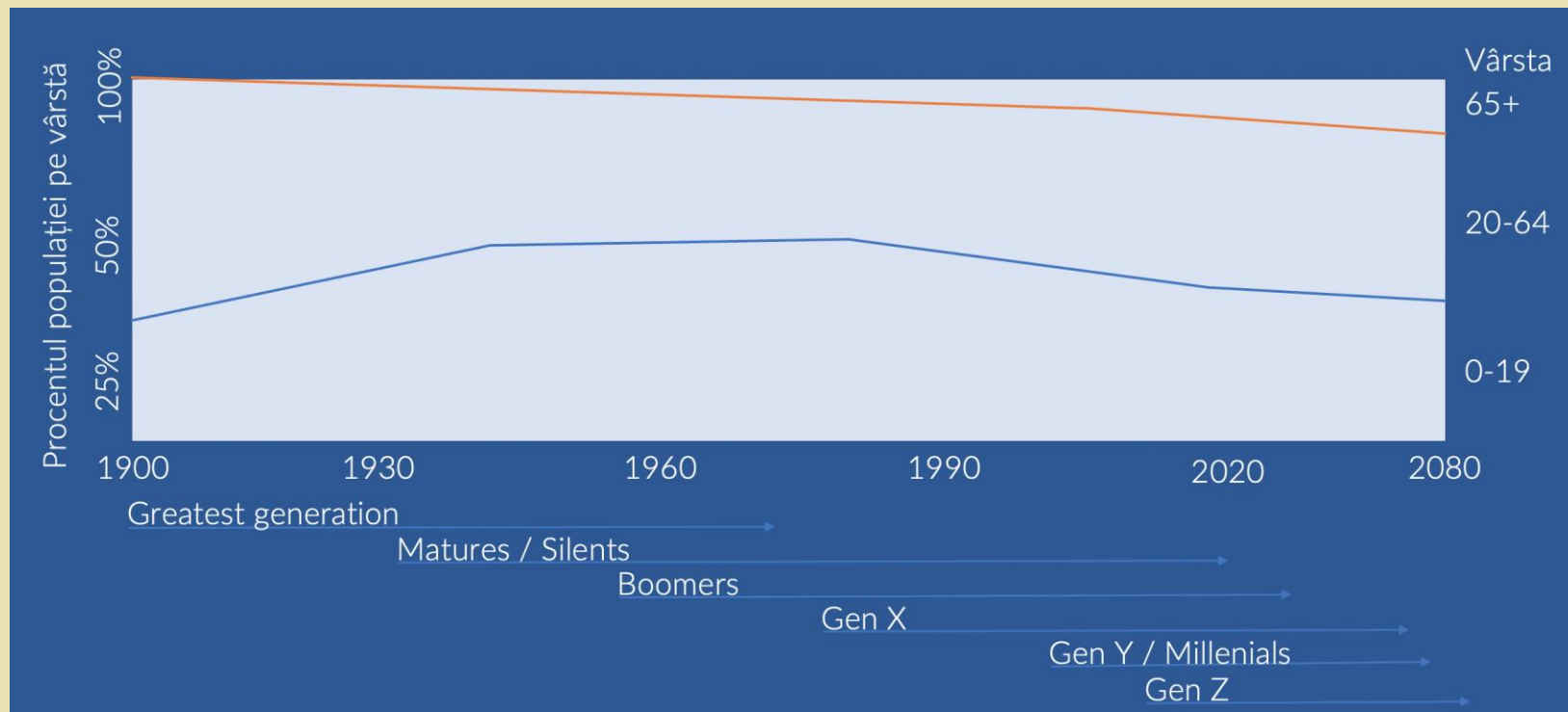
autenticitate

SERVILISM ← **Însușire** **Diferențiere** → **SFIDARE**

**Crește nivelul de
reflexie și
introspecție**

**Crește nivelul de
complexitate**









Roluri în echipele antreprenoriale



The dreamer (CEO– Chief Executive Offices)

- setarea culturii organizaționale
 - asigură leading-ul și managementul schimbărilor
 - asigură managementul și resursele financiare
 - supervizează activitățile și operațiunile
- 
- 



Roluri în echipele antreprenoriale



The accountant

- contabilitate și raportări financiare
 - pregătește bugete, cash-flow, analize
 - asigură managementul și resursele financiare
 - supervizează activitățile și operațiunile
- 
- 



Roluri în echipele antreprenoriale



The marketer

- 
- supervizează marketingul
 - inițiază și implementează strategii de marketing
 - focus pe inițiative online și offline
 - storytelling
 - comunicare
- 



Roluri în echipele antreprenoriale



The artist

- 
- asigură design-ul și imaginea start-up-ului și a produselor
 - asigură creativitatea în toate activitățile start-up-ului
 - își manifestă viziunea asupra imaginii start-up-ului
 - asigură elemente vizuale, mesaje etc.
 - trebuie să cunoască foarte bine mediile digitale
- 



Roluri în echipele antreprenoriale



The techie (Chief Technology Officer)

- realizează produse
 - integrează tehnologia în afacere
 - asigură dezvoltarea digitală a afacerii
- 
- 



Roluri în echipele antreprenoriale

The facilitator (Chief Operating Officer)

- supervizează operațiunile care se desfășoară în start-up
 - raportează CEO-ului evenimente semnificative
 - coordonează unele activități din organizație
 - asigură dezvoltarea și expansiunea pe piețe
- 
- 



Roluri în echipele antreprenoriale

Industry veteran / mentor.

Salesperson.

Product development specialists.

Legal.





Bune practici de leadership în antreprenoriat

Definesc și redefinesc constant **viziunea** organizației.

Stabilesc o cultură bazată pe **etică**.

Dezvoltă un **plan strategic** care generează avantaje competitive.

Respectă și susțin angajații.



Sunt un **exemplu** pentru echipă.

Sunt **autentici**.

Creează un climat de **încredere**.

Creează **credibilitate** în echipă.

Concentrează eforturile echipei pentru a depăși provocările și **ghidează**.





Bune practici de leadership în antreprenoriat

Împuternicesc angajații (deleagă) pentru a-și face bine treaba și pentru a avea încredere unii în alții.

Oferă **resurse** angajaților pentru a atinge obiectivele stabilite.

Comunică constant cu angajații.



Valorizează **diversitatea** echipei.

Celebrează succesul.

Își **asumă** riscuri.

Încurajează **creativitatea** în rândul angajaților.

Creează o atmosferă **destinsă**.





Chestionar de evaluare →
(activ în intervalul 19:30 – 20:00)!

