

**Ioan Lazăr**

***LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT***

*This paper tries to highlight some concepts and approaches about the leadership process. Therefore the article presents the relationship between leadership and management. This relationship is based on concrete leadership which is functioning in the framework of human relation structures.*

Leadershipul constă, după părerea unor specialiști americani constituiți în Par Group, în priceperea unui cadru de conducere de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune. O abordare, în parte diferită, are specialistul Michael Frank care definește leadershipul ca fiind un process de grup ce implica interacțiunea a cel puțin două persoane în vederea realizării unui scop.

În accepțiunea lui Jaques Clement, **leadershipul este procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor.**

La baza leadershipului se află spiritul de echipă definit ca fiind starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, simți și comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun.

Spiritul de echipă presupune următoarele:

- construirea încrederii între persoanele implicate;
- stabilirea unor misiuni și a unor scopuri clare la care aderă persoanele;
- derularea de procese decizionale participative;
- motivarea puternică, individuală și de grup, pentru a contribui la realizarea țelurilor comune.

Realizarea unui leadership competent presupune pe lângă anumite calități native și o pregătire adecvată în domeniul managementului.

După cum afirmă profesorul Warren Bennis, președintele Institutului de Leadership din California de Sud, „leaderii se fac nu se nasc”.

Cu privire la raportul management-leadership și respectiv leader-manager păreriile specialiștilor sunt împărțite. Pe câtă vreme unii<sup>1</sup> consideră că există o delimitare clară între

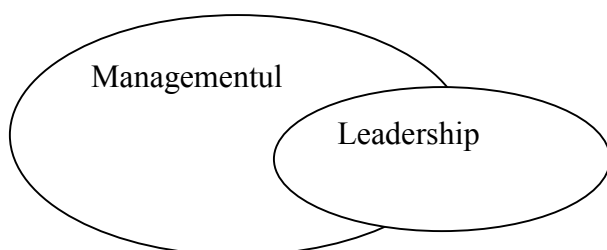
---

<sup>1</sup> Harris, J. și Colab. – The Best Companies Work in Canada, Strategic Advantages, Toronto, 1995

management și leadership, alții consideră că datorită unor rațiuni pragmatice nu se recomandă diferențierea managementului de leadership.

Managementul are o sferă de acțiune mai largă decât leadershipul. Relațiile prin care leadershipul managerial se concretizează sunt în același timp relații manageriale. Ca urmare, leadershipul se exercită în cadrul responsabilităților și competențelor manageriale implicate. Se poate deci concluziona că nu există un leadership abstract, ci numai leadership concret care se manifestă în cadrul unei anumite structuri de relații umane.

Relația management-leadership poate fi reprezentată grafic astfel:



În concluzie, prin leadership se înțelege capacitatea unui leader, a unui cadru de conducere de a determina un grup de persoane, de a conlucra cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări afective și operaționale.

Pentru a înțelege mecanismele leadershipului trebuie pornit de la axioma următoare: *nu există lideri buni fără personal de bună calitate care să-i urmeze.*

În esență, mecanismul leadershipului se rezumă la următoarele etape:

- pregătirea leaderului pentru a-și exercita leadershipul din punctul de vedere al stabilirii scopurilor, modalităților de realizat, al încrederii în sine și al disponibilității volitive și afective pentru derularea ansamblului de acțiuni necesare, folosind un comportament specific;
- manifestarea de către leader a capacității de a asculta și concomitent de a declanșa idei și emoții la potențialii participanți la realizarea obiectivului urmărit;
- unirea scopurilor, ideilor și opiniilor leaderilor cu scopurile, ideile și opiniile celorlalți;
- determinarea persoanelor de a crede, simți și de a se comporta la un nivel apreciabil în consonanță cu punctele de vedere ale leaderului;
- realizarea și menținerea dedicării persoanelor abordate pentru a obține rezultate apropiate de obiectivele stabilite.

Modul concret de desfășurare a acestor etape depinde în mare parte de disponibilitatea persoanelor avute în vedere de leader. Din acest punct de vedere, în literatura de specialitate se disting patru categorii de persoane:

- a) care nu pot și nu doresc să se implice
- b) nu pot, dar doresc să se implice
- c) pot, dar nu doresc să se implice
- d) pot și doresc să se implice

În funcție de categoria de persoane întâlnită, leaderul folosește diferite tipuri de putere. Astfel, după P. Hershy și K. Blanchard<sup>2</sup>, pentru persoanele din prima categorie se recomandă apelarea la puterea coercitivă de care dispune ca șef, iar pentru persoanele din ultima categorie, apte și doritoare să se implice, leaderul recurge la puterea sa de expert.

Conținutul și eficacitatea leadershipului depind de caracteristicile culturii organizaționale implicate și de capacitatea leaderului de a înțelege și a le lua în considerare.

Stilurile de leadership sunt organic legate de stilurile manageriale cu care se suprapun într-o măsură apreciabilă, dar față de care în același timp prezintă și anumite elemente specifice. O primă clasificare delimitează în funcție de caracteristicile manageriale și psihosociologice implicate patru stiluri de leadership:

- a) **autocratic** caracterizat printr-o supraveghere strictă a subordonaților de către șef, fluxuri informaționale, direcționate preponderent de sus în jos, insuflarea de teamă subordonaților, frica acționând ca o modalitate de control;
- b) **birocratic**, în care comunicarea se realizează într-o măsură apreciabilă în scris, care pune accent pe documente și semnături ca mijloace principale de realizare și control a activităților, descurajează inițiativa și inovarea și afectează frecvent în mod negativ moralul salariaților;
- c) **„laissez-faire”**, prin care, în cadrul unor direcții generale de acțiune stabilite de managementul superior se dă libertate de acțiune foarte mare subordonaților, controlul fiind aproape nul; se folosește cu precădere în întreprinderi mici în faza de început și în întreprinderile axate pe tehnici de vârf care utilizează specialiști de înaltă calificare pasionați de munca lor;

---

<sup>2</sup> Hershy, P., Blanchard, K. – *Situational Leadership*, Prentice Hall, New-York, 1988.

- d) **democratic**, ale cărui principale demersuri sunt sociabilitatea, flexibilitatea, cooperarea, comunicațiile bune ascendente, descendente și orizontale, spiritul de deschidere și atmosfera prietenească din întreprindere.

O lucrare mai recentă a unui cunoscut specialist, Mark Edwards, clasifică stilurile de leadership în autocratic, participativ, simbiotic.

Diferențele dintre cele trei stiluri de leadership se pot constata din tabelul următor (Tabel nr.1):

Nr. crt.	Caracteristici	Stiluri		
		Autocratic	Participativ (curent)	Simbiotic (viitor)
1.	Spiritul de echipă	De conveniență	Se dorește	Este esențial
2.	Abordarea organizațională	Ierarhică	Ierarhică	Colegială
3.	Rolul managementului	Centrat pe control intens	Centrat pe control	Promovează echilibrul
4.	Viziunea	De impunere	De indicare a direcției (cursului)	De codeterminare
5.	Motivarea	Bazată pe coercițiune	Bazată pe implicarea individuală și colectivă	Bazată pe spiritul de echipă
6.	Delegarea	Evitată	Încurajată	Promovată sistematic
7.	Evaluarea	De către șeful direct	De către șeful direct	De către echipa din care face parte șeful
8.	Promovarea	Decisă de șefi	Decisă de șefi și alte "inputuri"	Decisă de echipă
9.	Dezvoltarea	Decisă de șefi	Decisă de șefi și alte "inputuri"	Decisă de echipă
10.	Recompensele	Stabilite de șefi	Decisă de șefi și alte	Decisă de

			“inputuri	echipă
11.	Disciplina	Vegheată de șef	Vegheată de șefi și alte “inputuri”	Vegheată de echipă

Elementul de noutate în această clasificare îl reprezintă leadershipul simbiotic.

**Leaderul simbiotic** pune accentul pe beneficiile managementului în condiții de obținere a eficacității organizaționale pe baza încrederii reciproce dintre salariați, a remedierii de către echipele de muncă a modalităților de motivare și promovării unui nou tip de spirit de echipă denumit simbiotic.

Realizarea stilului de management simbiotic considerat ca fiind al viitorului presupune:

- examinarea de către echipă a criteriilor de performanță bazate pe o abordare participativă, astfel încât să se asigure o distribuție echitabilă a recompenselor organizaționale cu privire la prime, pregătire și promovare;
- construirea de sisteme de motivare și comunicații perfecționate, bazate pe încredere reciprocă, recunoscute ca atare de toți componenții organizației;
- realizarea de echipe simbiotice în care schimbările în sistemul de motivare amplifică contribuția grupelor respective, performanțele individuale, precum și convingerea că cei ce vor avea cele mai mari contribuții vor fi recompensați pentru aceasta.

În fine, o ultimă clasificare a leadershipului este în funcție de sfera de cuprindere a personalului în cadrul organizației.

Din acest punct de vedere se întâlnește leadershipul interpersonal și leadershipul organizațional.

*Leadershipul interpersonal* are ca sferă de cuprindere relațiile dintre conducătorul formației de muncă – echipă, birou, serviciu, etc și personalul care-i este subordonat. Leadershipul interpersonal se realizează prin urmare pe bază de raporturi directe, nemijlocite, ale șefului cu subordonații.

În al doilea caz, *leadershipul organizațional* se referă fie la organizație în ansamblul său, fie la componente majore ale acesteia. Leadershipul organizațional vizează salariații situați pe cel puțin două niveluri ierarhice succesive.

1. Boldur, Gh., *Fundamentarea complexă a procesului decizional economic*, Editura Științifică, București, 1973.
2. Ciobanu, I., *Strategii de management*, Editura Universității “Al.I.Cuza”, Iași, 1994.
3. Constantinescu, D.A. ș.a., *Management general*, vol 1, Editura Națională S.A., București, 2000.
4. Drucker, F.P., *The Practice of Management*, Pan Book Ltd., London, 1968.
5. Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Editura Dunod, Paris, 1966.
6. Harris, J. și colab. *The Best Companies Work in Canada*, Strategic Advantages, Toronto, 1995.
7. Hershey, P., Blanchard, K., *Situational Leadership*, Prentice Hall, Hall, New-York, 1988.
8. Lazăr, I., Mortan, Maria, Lazăr, P.S., *Management general*, Editura Star Soft, Alba-Iulia, 2000.
9. Luthans, F., *Organizational Behavior*, McGraw-Hill International Editions, 1992.