

LEADERSHIP

Timp mediu de studiu: 2 ore

Sarcini de învățare: Prin parcurgerea acestei unități de studiu, studentul va fi capabil să:

- definească leadershipul și cum acesta afectează comportamentul, relațiile umane și performanța în organizații;
- prezinte diferența dintre manageri și lideri;
- descrie teoria leadershipului bazat pe trăsături.

Conceptul de leadership

- ◆ Leadership = un proces de mobilizare, antrenare și orientare a oamenilor și/sau ideilor lor într-o anumite direcție, prin mijloace necoercitive.
- ◆ Leadership = un atribut al unor poziții formale sau al grupului de persoane care conduce organizația.
- ◆ Leadership = caracteristică a unei persoane (x este un lider înnăscut).
- ◆ Leadership = gen de comportament prin care se obține participarea voluntară a oamenilor din organizație la realizarea scopurilor acesteia.
- ◆ Leadership = este procesul complex prin care are loc ghidarea, orientarea, și antrenarea unui grup, prin mijloace necoercitive, într-o direcție care va conduce la realizarea intereselor pe termen lung ale grupului însuși.
- ◆ Leadership = serviciul oferit de liderii organizației.

Leadership-ul este un proces cu finalitate. El urmărește rezultatele ce privesc atât competitiv organizația, cât și factorul uman al acestuia (satisfacția în muncă, fluctuația forței de muncă, absenteismul etc.).

Raportul management – leadership

Problematika leadership-ului a fost și este în continuare un domeniu „la modă”, intens studiat și terenul desfășurării unor ample energii. Cu toate acestea, din studiul diferitelor aspecte ale leadership-ului se degajă impresia că nu s-a spus totul.

Managementul resurselor umane în shipping

Concluziile cele mai importante ale cercetărilor de până acum se pot rezuma în felul următor:

- a. În primul rând, s-a constatat că abordarea leadership-ului prin prisma trăsăturilor de personalitate ale leader-ului nu este o pistă valabilă întrucât leadership-ul se poate învăța ca oricare altă tehnică;
- b. În al doilea rând, explicațiile care se bazează pe comportamente tipice de leadership, neglijând factorul situațional, nu sunt nici ele valabile.
- c. Ipoteza că leadership-ul democratic sau orientat pe relații este întotdeauna mai eficient și mai satisfăcător a fost și ea infirmată;
- d. Cea mai plauzibilă dintre teorii este aceea potrivit căreia stilul de leadership este influențat de situația în care se află leader-ul la un moment dat, de superiori, egali, subordonați, cultura organizațională, sarcina și caracteristicile personale. Mai mult, eficacitatea unui leader va depinde, în primul rând, de capacitatea lui de a diagnostica situațiile și apoi de a-și adapta comportamentul la gradul de maturitate al subordonaților.

În ce privește comparațiile dintre management și leadership, părerea generală este din ce în ce mai mult că lumea organizațiilor are prea mulți manageri și prea puțini lideri.

Managerii de mâine vor trebui să fie și lideri.

Problemele manageriale se rezolvă prin control și evaluarea performanței iar cele ale leadership-ului prin motivație, încurajare și libertate de acțiune. Între cele două pot apărea și conflicte dar nu înseamnă că sunt incompatibile.

Warren Bennis conturează diferențele între lider și manager în felul următor:

- managerul administrează; liderul inovează;
- managerul este o copie; liderul este un original;
- managerul menține; liderul dezvoltă;
- managerul pune accent pe sisteme și structuri; liderul pe oameni;
- managerul se bazează pe control; liderul inspiră încredere;
- managerii au viziune pe termen scurt; liderii pe termen lung;
- managerul întreabă cum? și cine?; liderul ce? și de ce?;
- managerul imită; liderul inițiază;
- managerul face lucrurile cum se cuvine; liderul face lucrurile cuvenite;
- managerul este format și învață lucrurile prin instrucție; liderul prin educație.

Managementul resurselor umane în shipping

Organizația în care sunt prezenți liderii (formali sau informali) funcționează ca niște comunități, nu ca ierarhii. Ele dau autonomie membrilor lor, le oferă oportunități de promovare și recompense motivatoare.

Cunoașterea factorilor ce contribuie la un leadership eficace este o condiție pentru selecția managerilor ce vor opera în poziții de lideri. Înțelegerea teoriilor leadershipului poate ajuta managerii în dezvoltarea propriilor dexterități de lideri prin instruire și antrenament.

Cele mai multe cercetări privind comportamentul liderului s-au concentrat pe două dimensiuni ale stilului de leadership: (1) preocuparea ca sarcina de muncă să fie îndeplinită și (2) preocuparea față de oamenii care fac munca.

Preocuparea pentru sarcina de muncă este prezentă sub formulări ca: inițierea structurii, centrarea pe muncă (post), orientarea pe sarcini.

Preocuparea pentru oameni se regăsește în exprimări precum: considerație, centrare pe angajat, orientare către relații sociale.

Primele cercetări privind comportamentul liderilor au sugerat că liderii preocupați de oameni ar fi mai productivi decât cei preocupați de sarcina de muncă. Mai târziu însă, cercetările au evidențiat faptul că liderii de succes sunt aceia care sunt deopotrivă preocupați de oameni și de sarcinile lor de muncă.

Teorii ale comportamentului în leadership

Recunoscând că numai înzestrarea cu anumite trăsături nu este o garanție a unui leadership de succes, cercetătorii și-au orientat atenția spre felul în care liderii se comportă în relația cu subordonații/adeptii lor. Aceasta a condus la schimbarea atenției de la tema *Cine este liderul la ceea ce face liderul.*

Cunoscute în general ca teorii ale comportamentului în leadership, cercetările au căutat să determine care este stilul de leadership – comportamentul recurent al unui lider – care merge cel mai bine. Dacă un stil preferat ar putea fi identificat, atunci implicațiile se conturează direct și practic: posibilitatea instruirii liderilor până la nivelul la care ar putea practica stilul ideal – cel mai avantajos.

Cele mai multe cercetări privind comportamentul liderului s-au concentrat pe două dimensiuni ale stilului de leadership: (1) preocuparea ca sarcina de muncă să fie îndeplinită și (2) preocuparea față de oamenii care fac munca.

Terminologia folosită pentru a descrie aceste două dimensiuni diferă. Preocuparea pentru sarcina de muncă este prezentă sub formulări ca: inițierea structurii, centrarea pe muncă (post), orientarea pe sarcini.

Managementul resurselor umane în shipping

Preocuparea pentru oameni se regăsește în exprimări precum: considerație, centrare pe angajat, orientare către relații sociale.

Indiferent de formulări, trăsătura comportamentală a fiecărei dimensiuni este destul de clară. Un lider preocupat de sarcina de muncă, planifică și definește munca de făcut, repartizează responsabilitățile de muncă, stabilește standarde clare de muncă, solicită îndeplinirea sarcinilor și monitorizează rezultatele. Prin contrast, liderul preocupat de oameni acționează printr-un comportament de susținere, de simpatie față de subordonați/adepti, de menținere a unor raporturi sociale bune cu ei, respectându-le sentimentele, fiind sensibil la nevoile lor și arătând încredere în ei.

Primele cercetări privind comportamentului liderilor au sugerat că liderii preocupați de oameni ar fi mai productivi decât cei preocupați de sarcina de muncă. Mai târziu însă, cercetările au evidențiat faptul că liderii de succes sunt aceia care sunt deopotrivă preocupați de oameni și de sarcinile lor de muncă. Figura de mai jos prezintă modelul elaborat de Robert Blake și Jean Mouton, cunoscut sub denumirea de Grila de Leadership, în care distingem cinci stiluri manageriale.

Această grilă este destinată nu doar descrierii alternativelor stilului de leadership și identificării stilului pe care cineva este înclinat să-l folosească de obicei, ci și să asiste procesul dezvoltării leadershipului. Mai întâi se evaluează în care dintre stiluri se situează cineva, în raport cu cele două dimensiuni – sarcinile de muncă și oamenii. Apoi un program de instruire este proiectat să ajute la schimbarea stilului unei persoane în direcția preferată. Blake și Mouton au numit acest stil preferat *management al echipei* – colțul din dreapta sus al grilei din figura de mai jos.

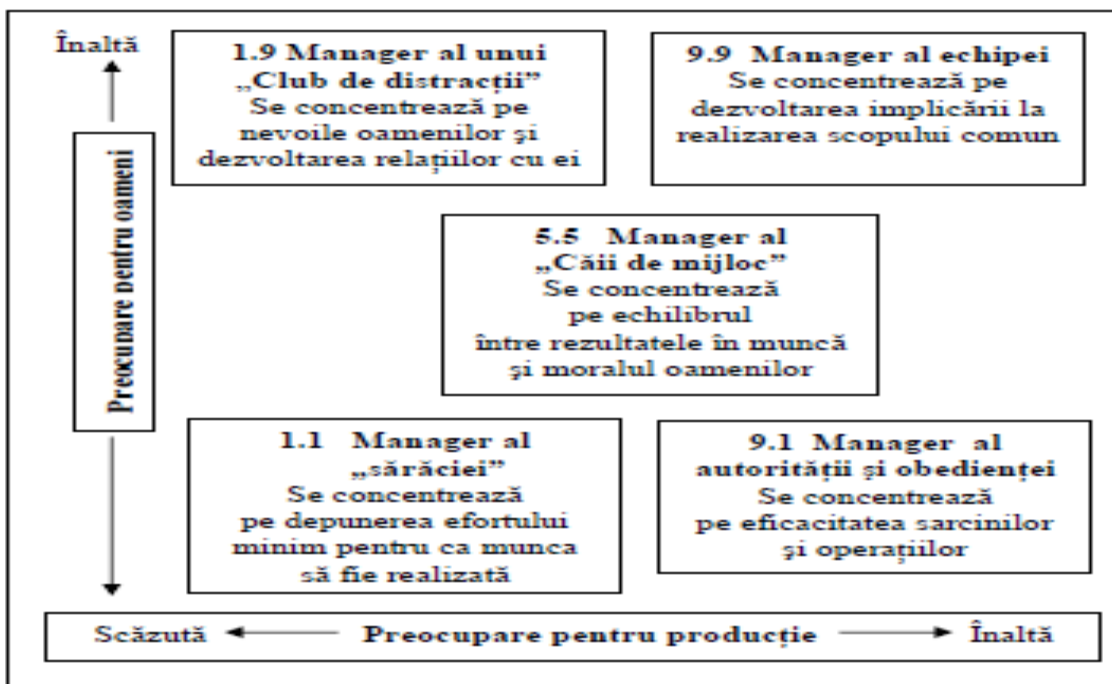


Figura Stilurile manageriale în grila de leadership a lui Blake și Mouton

Modelul Hersey – Blanchard al leadershipului situațional

O variabilă majoră în adoptarea de către manageri a unui anumit stil de leadership este natura subordonaților/adeptilor. Concentrându-se asupra acestei variabile, Paul Hersey și Ken Blanchard au elaborat o teorie de leadership care a câștigat un deosebit interes pentru formarea specialiștilor în management.

Modelul, numit *teoria leadershipului situațional* (TLS), argumentează că un leadership de succes poate fi atins prin selectarea stilului potrivit nivelului de pregătire al subordonaților/adeptilor. Pentru a înțelege esența modelului Hersey – Blanchard două elemente trebuie explicate și anume: de ce o teorie privind leadershipul se concentrează pe subordonați/adepti și ce se înțelege prin pregătirea lor.

Centrarea atenției pe *subordonați/adepti*, în căutarea unui leadership performant, reflectă realitatea că aceștia sunt cei ce acceptă sau resping un lider. Fără adepti, susținători, cei ce-l urmează, nu există lider. Indiferent de ceea ce face un lider, eficacitatea sa va depinde de acțiunile susținătorilor săi. Aceasta este o importantă dimensiune, omisă sau insuficient considerată în majoritatea teoriilor referitoare la leadership.

Pregătirea subordonaților/adeptilor, este definită de Hersey și Blanchard ca fiind măsura în care aceștia au *abilitatea (capacitatea)* și *voința (motivația)* necesare îndeplinirii unei sarcini specifice.

Combinând *pregătirea* subordonaților cu cele două dimensiuni din modelul Fiedler, respectiv *orientarea spre sarcini* și *orientarea spre relații cu oamenii*, cărora li s-a asociat atât un nivel înalt cât și un nivel scăzut, au rezultat patru stiluri specifice de leadership: directiv, persuasiv, participative și delegativ (a se vedea figura de mai jos).

Pregătirea subordonatului/adeptului (P) nu este caracteristică personală a individului în care acesta este capabil și încrezător sau dispus să realizeze o sarcină specifică.

Stilul potrivit de leadership (**S**) se află în corespondență cu pregătirea subordonatului/adeptului.

Astfel, stilul *directiv* (S1), potrivit pentru un nivel scăzut de pregătire (P1), se axează pe o ridicată ghidare, îndrumare (concentrare pe sarcină) a subordonaților, concomitent cu limitate relații sociale de susținere.

Stilul *persuasiv* (S2) este potrivit pentru o pregătire a subordonaților aflată între nivelurile scăzut și moderat (P2) și presupune îndrumare susținută (concentrare pe sarcină) și totodată consistente relații sociale de sprijin.

Stilul *participativ* (S3) corespunde cel mai bine pregătirii subordonaților cuprinsă între nivelul moderat și înalt (P3). Implică o intensă comunicare și un susținut

Managementul resurselor umane în shipping

comportament de sprijin (concentrare pe relații sociale), dar o redusă ghidare, îndrumare, în realizarea sarcinii de muncă.

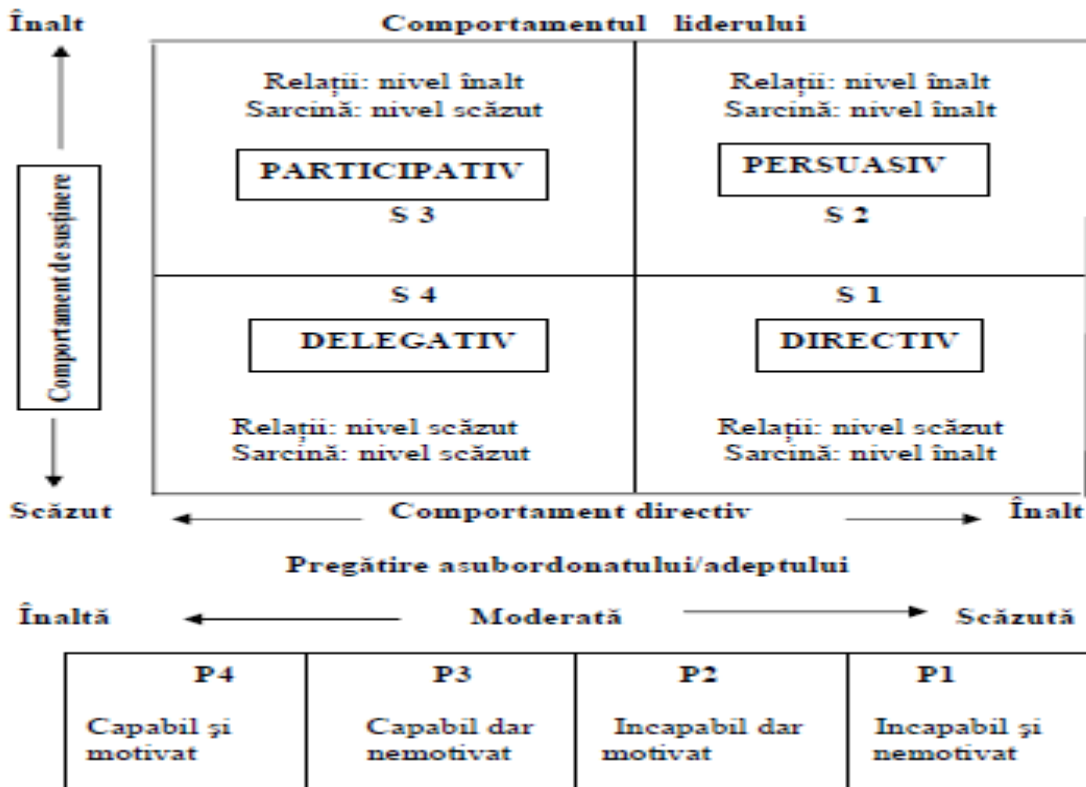


Figura Modelul Hersey – Blanchard al leadershipului situațional

Stilul *delegativ* (S4) se potrivește situației în care subordonații sunt bine pregătiți (P4) și nu necesită nici îndrumare susținută și nici dezvoltate relații sociale de susținere.

Cum putem observa, modelul Hersey – Blanchard de leadership atrage atenția asupra importanței dezvoltării abilităților, încrederii și implicării subordonaților. Managerul/liderul are datoria să dezvolte nivelul de pregătire al subordonatului/ adeptului, până la stadiul în care acesta este capabil și vrea să contribuie la realizarea obiectivelor organizației. Acest proces de dezvoltare trebuie să se desfășoare prin adaptarea leadershipului, trecând prin cele patru stiluri, de la cel directiv la persuasiv, apoi la participativ și delegativ.

Modelul participării liderului

Un alt model al leadershipului contextual a fost conceput de Victor Vroom și Philip Yetton. Modelul asociază comportamentul în leadership cu participarea la luarea deciziilor. Este un model *normativ* prin faptul că stabilește o secvență de reguli pe care liderul să le urmeze în determinarea formei și gradului de participare la luarea deciziilor, în contextul diferitelor situații.

Un obiectiv important al acestui model de leadership este reducerea timpului cheltuit pentru luarea deciziei.

Managementul resurselor umane în shipping

Vroom și Yetton sugerează șapte reguli destinate să-l ajute pe manager să adopte cel mai potrivit stil de leadership în luarea unei decizii.

Aceste reguli se prezintă sub forma unor întrebări, primele trei protejând calitatea deciziei, următoarele patru acceptarea deciziei.

1 Există o cerință de calitate a deciziei, respectiv ca o soluție să fie mai bună decât alta?

2 Sunt disponibile suficiente informații pentru a lua o decizie de înaltă calitate?

3 Este problema structurată?

4 Este acceptarea deciziei de către subordonați esențială pentru implementarea ei?

5 Dacă ați lua decizia singur, există o rezonabilă certitudine că va fi acceptată de subordonați?

6 Împărtășesc subordonații obiectivele organizaționale în soluționarea problemelor?

7 Este probabil să apară conflicte între subordonați în alegerea soluției preferate?

O versiune nouă a modelului, la care V. Vroom face echipă cu A. G. Jago, adaugă setului inițial încă cinci situații considerate relevante pentru un stil de leadership eficace în luarea deciziilor.

Aplicarea modelului constă în utilizarea unui arbore decizional, care are drept noduri întrebările privind situațiile menționate, cu două sau mai multe alternative de răspuns. Dezvoltate de la stânga la dreapta, ramurile arborelui ajung în final la un recomandat stil de leadership pe care managerul ar trebui să-l adopte.

Modelul recomandă următoarele stiluri de leadership:

1 Liderul ia decizia singur și o comunică subordonaților;

2 Liderul consultă individual subordonații, apoi decide singur;

3 Liderul consultă grupul de subordonați, apoi decide singur;

4 Liderul facilitează, împreună cu membrii grupului, găsirea unei soluții;

5 Liderul permite grupului să ia decizia, în limitele prescrise de el.

Vroom și Jago au dezvoltat patru tipuri de arbori de decizie, fiecare privind un anumit tip de problemă managerială și anume:

1 O problemă la nivel individual, cu restricții de timp;

2 O problemă la nivel individual în care liderul dorește să dezvolte abilitățile subordonaților în luarea deciziilor;

Managementul resurselor umane în shipping

3 O problemă la nivel de grup în care liderul dorește să dezvolte abilitățile de decizie ale subordonaților;

4 O problemă la nivel de grup, cu restricții de timp.

Teoria rutei către obiectiv în leadership

Una dintre cele mai apreciate abordări pentru înțelegerea leadershipului este teoria rutei către obiectiv. Dezvoltată de Robert House, teoria ne propune un model contextual care utilizează elementele cheie ale teoriei așteptărilor în motivație.

Termenul *ruta spre obiectiv* este derivat din convingerea că liderii eficienți clarifică pașii pe care subordonații lor îi au de făcut, de la un loc și moment dat, până la realizarea obiectivelor lor de muncă și că, îi însoțesc în această călătorie pentru a o face mai ușoară, prin reducerea obstacolelor și erorilor.

Teoria sugerează că performanța subordonaților este influențată de măsura în care liderul satisface așteptările acestora. Subordonații văd comportamentul liderului ca fiind motivator în măsura în care:

- satisfacerea nevoilor lor este dependentă de performanță și că,
- necesara orientare, ghidare, instruire și susținere, care ar putea lipsi, le este asigurată.

House identifică patru tipuri majore de comportament în leadership:

- *Leadership directiv*, potrivit căruia subordonații trebuie să știe ce se așteaptă de la ei, liderul oferindu-le instrucțiuni și directive specifice;
- *Leadership de susținere*, care presupune o manieră deschisă și prietenoasă, exprimată de preocuparea pentru nevoile și bunăstarea subordonaților;
- *Leadership participativ*, care implică un comportament de consultare cu subordonații și de evaluare a opiniilor și sugestiilor lor, înainte de luarea deciziilor;
- *Leadership orientat spre realizări*, care se caracterizează prin stabilirea de obiective incitante și dificile pentru subordonați, căutând îmbunătățirea performanțelor și exprimând încredere în capacitatea lor de a lucra bine.

Oricare dintre aceste tipuri de comportament în leadership pot fi exprimate de aceeași persoană, liderul, în momente și situații diferite.

Selectarea unui tip de comportament în leadership este determinată de două categorii principale de factori situaționali: caracteristicile personale ale subordonaților și natura sarcinii de muncă (vezi figura de mai jos).

Managementul resurselor umane în shipping

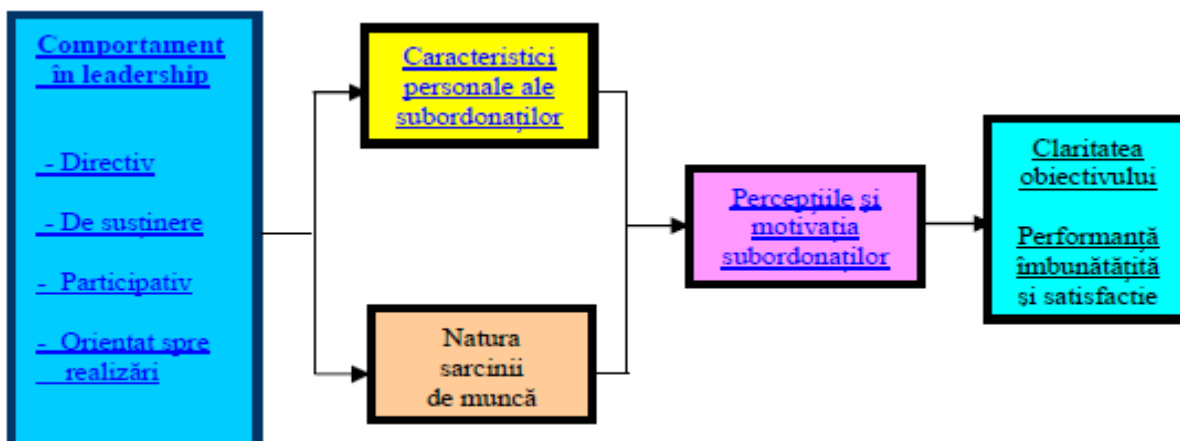


Figura *Reprezentarea teoriei rutei spre obiectiv în leadership*

Cercetările destinate validării teoriei rutei către obiectiv au adus, în general, concluzii încurajatoare. A fost evidențiat faptul că probabilitatea ca performanța și satisfacția salariatului să fie pozitiv influențate se manifestă atunci când liderul compensează atât erorile salariatului cât și pe cele ale mediului de muncă. Totuși, dacă liderul consumă timp pentru explicarea sarcinilor care sunt deja clare, sau când salariatul are capacitatea și experiența să le gestioneze fără intervenția altora, atunci este probabil ca salariatul să vadă un astfel de comportament directiv ca fiind redundant sau chiar supărător.

Leadershipul transformațional

Termenul *lider transformațional* descrie o persoană care este realmente capabilă să inspire și să trezească în alții dorința vie și voința de a realiza performanțe extraordinare. Liderul transformațional dă atenție preocupărilor și nevoilor de dezvoltare individuală a subordonaților/adeptilor; el îi ajută pe subordonați să descopere un alt fel de a vedea problemele care, tradițional, îi preocupă.

Calitățile speciale ale liderilor transformaționali includ:

- *Viziune* - idei noi și un clar sens al direcției de acțiune; comunicarea acestor idei altor oameni; dezvoltarea interesului pentru împlinirea „visurilor” pe care le împărtășesc.
- *Carismă* – declanșarea entuziasmului altora, a speranței, loialității, mândriei și încrederii în forțele proprii, prin forța atractivității personale și apelului emoțional.
- *Symbolism* – identificarea „eroilor”, acordarea de recompense speciale, organizarea unor ceremonii spontane sau planificate, pentru a sărbători excelența și rezultatele deosebite.
- *Împuternicire* – sprijinirea altora să se dezvolte, prin înlăturarea obstacolelor în calea performanței, partajarea responsabilităților și delegarea unor activități cu adevărat provocatoare.

Managementul resurselor umane în shipping

- *Stimulare intelectuală* – obținerea implicării altora prin conștientizarea problemelor și provocarea imaginației pentru soluții de înaltă calitate.
- *Integritate* – dovedită prin onestitate și credibilitate, prin acțiuni consecventă pe baza convingerilor personale și manifestată prin implicare.

Leadershipul echipei

Pe măsură ce crește numărul organizațiilor ce folosesc munca în echipă, rolul liderului care conduce o echipă crește în importanță. O provocare pentru cei mai mulți manageri este să învețe cum să devină lideri de echipă. Au de învățat abilități ca: să aibă răbdare de a informa, să aibă încredere în alții, să renunțe la autoritate și să înțeleagă când este potrivit să intervină.

Liderii echipelor eficiente au reușit să ajungă la dificilul echilibru în a ști când să lase echipa să meargă singură și când să intervină.

Studii întreprinse în organizațiile care au trecut la managementul bazat pe echipe de lucru au relevat două priorități pentru cel aflat în poziția de lider de echipă: (1) gestionarea relațiilor exterioare echipei, și (2) facilitarea procesului de formare și de muncă al echipei. Aceste priorități pot fi defalcate în patru roluri ale postului de lider de echipă:

- Agent de legătură
- Manager în soluționarea problemelor
- Mentor
- Manager al conflictelor

Un domeniu al dezvoltării leadershipului, foarte popular în zilele noastre, este inteligența emoțională (IE). Daniel Goleman

Liderii viitorului

Construcția potențialului uman cere o nouă agendă, pune noi provocări liderilor și solicită redefinirea capacităților manageriale. Liderii viitorului vor trebui să se debaraseze de povara grea a comenzii și controlului, de leadershipul bazat pe ierarhie.

W. Bennis sugerează că liderii vor trebui să învețe un set complet nou de abilități, între care următoarele patru vor fi determinante pentru succesul viitorului leadership:

1 – Noul lider înțelege și utilizează puterea aprecierii. Cele mai multe organizații continuă să neglijeze faptul că recunoașterea sau aprecierea este unul dintre cei mai puternici factori motivatori, îndeosebi pentru cei ce lucrează în economia bazată pe cunoștințe;

Managementul resurselor umane în shipping

2 - Noul lider reamintește continuu oamenilor ce este important. Reamintind oamenilor ceea ce este important oferă semnificație și valoare muncii lor, energie colectivă concentrată;

3 - Noul lider generează și menține încredere. Termenii noului contract social s-au schimbat și nimeni nu mai poate depinde de implicarea sau loialitatea pe viață față de nici o organizație. Încrederea are o conotație puternică ale cărei ingrediente sunt o combinație de competență, constanță, protecție, corectitudine, candoare și, peste toate, autenticitate;

4 – Noul lider și subordonatul sunt intim aliați. Noul leadership constă, până la urmă, în faptul că marii lideri sunt creați de grupuri formidabile și de organizații care creează arhitectura socială a respectului și demnității. Leadershipul de mare succes produce aceste structuri și relații. Unul fără celălalt, liderul și subordonatul, sunt săraci.

BIBLIOGRAFIE

Guga Lucian, Niculae Antonoaie, Management, Ed. TLN Brasov, 2006

Kotler, P. – *Managementul marketingului: analiză, planificare, implementare, control*, Editura TEORA, București, 1997

Popescu, M., Antonoaie, N., State, I. – *Management. Procesul decizional*. Editura LuxLibris, Brașov, 2002