



## Leadership în context socioeconomic

Conf. univ. dr. Corina FRĂȘINEANU

### Abstract

*In the paper it is shown that in the current social and economic context, many people try to understand – and many are writing about – the concept and practices of leadership. There are a lot of arguments in favor of the popularity of this subject, including the fact that the organizations face a lot of sky-rocketing changes. The concept of leadership is relevant for any aspect referring to the assurance of the organization efficiency and in the attempts to cope with or adapt to changes. Leadership is both an art and a science. The area of the leadership styles is as wide as the painting or music styles. Some say that leadership is an innate ability; others, on the contrary, think that one may learn, develop and apply these abilities in the context of intense professional motivation. This ability may be learned and developed. Any individual who involves together with his/her team to create a vision, motivation and impetus will be seen as a leader.*

În contextul socioeconomic actual, mulți oameni caută să înțeleagă - și mulți scriu despre – conceptul și practicile de leadership. Argumentele care susțin popularitatea acestui subiect sunt numeroase, incluzând faptul că organizațiile se confruntă cu o multitudine de schimbări care au loc într-un ritm rapid. Conceptul de leadership este relevant pentru orice aspect care urmărește asigurarea eficienței în organizație și în încercările de a face față, adică de a se adapta schimbărilor.

Leadershipul este atât o artă, cât și o știință. Aria stilurilor de leadership este la fel de vastă ca și cea a stilurilor din pictură sau muzică.

Unii oameni spun că leadershipul este o abilitate cu care o persoană se naște; alții, dimpotrivă, consideră că poți învăța, dezvolta și aplica aceste abilități în contextul unei motivări intense în plan profesional. Această capacitate poate fi învățată și dezvoltată. Oricine se angajează împreună cu echipa sa să creeze viziune, motivație și elan va fi privit ca lider. Deci, leadershipul poate fi definit astfel:

$$\textit{Leadership} = \textit{viziune} \times \textit{motivație} \times \textit{elan}$$

Dacă atributele personale vă pot ajuta să conduceți, leadershipul nu este, în ultimă instanță, o competiție a carismelor. Tehnicile însușite sunt mai importante. Fiecare persoană are un punct forte. Este posibil ca cineva să fie mai priceput la dezvoltarea unei viziuni din punct de vedere intelectual-artistic sau în ceea ce privește stabilirea de contacte personale și aptitudinea de a vinde ori de a menține elanul în calitate de manager. Dar, pentru a ajunge la carismă în leadership trebuie atins un nivel minim al acestor abilități. Acesta este motivul pentru care aptitudinile sunt înmulțite, nu pur și simplu adunate.

Orice om este obligat să conducă. Leadershipul nu este teritoriul exclusiv al directorului general sau al unui general de armată. Fiecare dintre noi ajunge în situația de a conduce ceva la un moment dat: conducem familia, grupul de prieteni, echipa de la locul de muncă, o mică afacere sau o corporație multinațională. În lumea noastră de oportunități în creștere și în asemenea vremuri, care cer inițiative personale din ce în ce mai importante, leadershipul este o aptitudine pe viață, pe care trebuie să ne-o dezvoltăm pentru a fi capabili să ne realizăm pe deplin potențialul și pentru a putea să fim independenți.

Un lider eficient și responsabil are, categoric, mai multă libertate și satisfacție. Acest lucru conduce către un succes mai mare în carieră.

Leadershipul implică aproape întotdeauna inițierea și propagarea schimbării. În zilele noastre, într-o lume în care nu există stări de fapt date, niciun lider nu poate prezida liniștit o organizație pe care nu o dezvoltă. Dacă liderul poate părea de multe ori un purtător de cuvânt al echipei sale sau al organizației, rareori, el este o simplă marionetă. Liderul își folosește acest rol pentru a crea o viziune comună, motivație sau elan fiind un instrument al schimbării.

Leadershipul este o activitate extrem de creativă. Liderul este adeptul încurajării inițiativei și creativității oamenilor din organizația lui. Dar un lider nu poate supraviețui fără să genereze idei proprii; ideile pot fi despre piața externă sau despre cultura și procesele interne din organizație; cei mai buni lideri își rezervă timp pentru eforturi creative proprii.

Leadershipul este, prin natura sa, o activitate interpersonală. Liderii eficienți petrec cel puțin 80% din timp vorbind cu oamenii. Pentru a face acest lucru sunt foarte bine organizați și capabili să delege responsabilități.

Liderul este întotdeauna mai eficient când persoanele relevante îi acceptă propunerile; acesta are nevoie să acționeze fără să construiască un consens în prealabil; o trăsătură importantă a lui fiind curajul de a înfrunta un curent de opinie.

Alegerea momentului potrivit este important în dezvoltarea unei cariere de lider. În general, cei care își dezvoltă aptitudinile de lider tind să caute ocazii de a le folosi. Succesul carierei lor vine, de obicei, din curajul de a trece voluntar de la poziții bune, dar nesolicitante, la exercitarea aptitudinilor de lider în arene mai largi.

Liderii trebuie să creeze obiective pentru organizația lor; este necesar ca ei să aibă condițiile necesare pentru a putea acționa în vederea îndeplinirii acestor obiective fără a se lovi de sistemul birocratic. Se presupune că trebuie să își asume riscuri, să accepte eșecurile și să își folosească la maxim creativitatea; de asemenea trebuie să încurajeze oamenii cu care lucrează sau pe cei pentru care lucrează, adică să îi motiveze. Liderii sunt oamenii care fac ceea ce trebuie; managerii sunt

oamenii care fac lucrurile cum trebuie. Ambele roluri sunt esențiale, dar diferă profund.

Esența leadershipului o reprezintă capacitatea de a crea viziune, de a motiva oameni și de a genera implicare într-un grup de persoane. Oamenii nu sunt conduși prin planuri și analize, ci prin aceste trei elemente. Și un lider eficient își concentrează acțiunile pe crearea lor, folosind, pentru fiecare, diferite abilități.

Liderul este persoana care îmbină aceste abilități ce îl transformă în conducătorul organizației și în cel care creează viziunea acesteia. Acesta nu ar trebui să fie adeptul unor idealuri false, nici loial oamenilor corupți. Un om care nu este interesat de oamenii din jurul său cu greu poate fi considerat un bun lider; este important ca persoana care conduce să creadă în oamenii care îl înconjoară.

Viziunea este o imagine pozitivă a ceea ce ar putea deveni organizația și calea de atingere a destinației. Pentru a crea o viziune care să fie împărtășită, liderul trebuie să fie mereu în căutarea unor noi idei, care să se potrivească cu strategia organizației și să fie suficient de inteligent pentru a sesiza ideile bune. Este important ca acesta să fie un artist în transformarea acestor idei în imagini și povești, care să fie incitante, logice și realizabile.

Pentru indivizii care compun organizația, motivația este cea care împinge la acțiune. Liderul își folosește aptitudinile interpersonale pentru a trezi energia oamenilor și a-i ajuta să vadă cum ar putea profita atât de „călătoria” către obiectiv, cât și în urma atingerii obiectivului. El îi ajută să vadă „cuvintele prinzând viață”.

Elanul necesar pentru proiectele și inițiativele organizației este elementul care ajută organizația să ajungă la destinație. Folosindu-și energia și aptitudinile de rezolvare a problemelor, liderul se asigură că firma este pe drumul cel bun către îndeplinirea misiunii.

Liderul trebuie să funcționeze eficient în toate aceste trei dimensiuni. Vizionarul nu este un lider dacă nu poate motiva. Persoana care susține elanul nu este un lider dacă nu poate să creeze o viziune care să fie împărtășită de toți.

Capacitatea liderului de a crea o viziune comună și de a motiva organizația sunt caracteristicile care îl diferențiază de manager.

Liderii pot crea „cantități” substanțiale de viziune, motivație și elan în echipele lor; de obicei, liderii eficienți încep prin construirea unei viziuni, după care se ocupă de motivație și elan.

### **Viziune**

Aspirația curentă: liderul

- construiește regulat idei noi, bazate pe fapte;
- exprima ideea, creând sensuri pentru alții;
- are curajul de a exprima o viziune „în lucru” a schimbării;
- încorporează ideile altora în viziune;
- identifică impactul ideilor sale asupra capacităților organizației;
- le cere altora să testeze cât de practică este viziunea sa.

### **Motivație**

Aspirația curentă: liderul

- transmite pasiune și convingere prin prezentarea ideilor;
- transpune în viață valorile modului de dezvoltare propus;
- apelează la un repertoriu larg de stiluri de atragere a altor persoane;
- unește facțiunile opuse, când este nevoie;
- folosește medii multiple pentru întărirea mesajului sau;
- include și încurajează participarea altora - nu îi exclude sau îi îndepărtează.

## Elan

Aspirația curentă: liderul

- redefinește responsabilitățile cruciale, când este nevoie;
- vede „calea critică” pentru implementarea lor și pârghiile care trebuie trase;
- caută „câștiguri rapide” și le face publice;
- include repede inovațiile cu eficiența dovedită în *modus operandi*;
- vede și îndepărtează obstacolele principale din calea dezvoltării altora;
- îi convinge pe ceilalți de urgențele reale, dar știe și să sărbătorească.

Conducerea este activitatea în care un lider poate utiliza și implementa viziunea și propriile aptitudini. Aceasta activitate implică întotdeauna o echipă.

Echipa este un grup de persoane care lucrează împreună și care este „ghidată” de un lider. Echipa are un scop clar și logic, ce este legat de viziunea și strategia organizației; scopurile sunt înțelese de membrii echipei și de persoane relevante din afara ei. Nu există un lider adevărat fără o echipă.

Viziunea este conceptul cu care lucrează liderul; viziunea indică direcția dorită într-un mod incitant și oferă principii solide pentru reacția la evenimentele neprevăzute. Aptitudinea de a dezvolta o viziune se construiește numai prin exercițiu, bazat pe imitarea vechilor măștri, perfecționarea metodelor predecesorilor și experimentare. De obicei, viziunea este mai potrivită pentru scopul pe care îl deservește dacă ia naștere dintr-o colaborare.

Reperetele unei viziuni atractive sunt:

- *relatare dinamică* – nu numai o fotografie – adică răspunde istoriei și nevoilor organizației; se bazează pe datele pieței, intuiție și clarviziune; oferă un mâine mai bun;
- *completă ca impresie* (nu o enciclopedie), adică se concentrează pe schimbările concrete de care este nevoie; subliniază prioritățile și include pașii necesari; poate fi legată de obiective măsurabile;
- *încărcată de sens*, adică oferă un sens (muncii și) vieții oamenilor, stimulându-i să își valorifice potențialul; apelează la valori superioare;
- *memorabilă*, adică noua prin introducerea într-un cadru nou sau prin oferirea unei alte perspective; poate fi rezumată într-o propoziție scurtă.

Liderul are o viziune despre care crede că îi va motiva pe ceilalți; acum se ocupă de cel de-al doilea aspect al leadershipului: motivația. Motivația este „acel lucru” care îi determină pe oameni să facă ceva, să se implice în activități în care cred. Membrii echipei îl urmează pe lider pentru că au încredere în el; oamenii acordă mai multă importanță întrebării „Pot avea încredere în el/ea?”, decât conținutului discursului pe care îl ține persoana respectivă.

Liderul este eficient numai atunci când le inspiră încredere membrilor echipei, deoarece acesta este fundamentul motivării lor. Și încearcă să construiască două tipuri de încredere: în intențiile și în capacitățile sale.

Atitudinea deschisă este probabil cel mai puternic mod prin care un lider poate crea încredere în intențiile sale. Dacă liderul nu este deschis, pentru ca oamenii să îl poată cunoaște, ei nu îl vor urma de bunăvoie; deschiderea, sinceritatea și convingerea exprimată cu pasiune au mult mai multe șanse de succes, iar atunci când liderul se deschide, oamenii tind să

fie mult mai deschiși cu el și respectă interesul autentic pe care îl arată el pentru lucrurile importante pentru ei.

Proiectarea optimismului plecând de la o bază reală, încredere autentică și convingere eroică în modul propriu de rezolvare a problemelor ajută oamenii să aibă încredere în aptitudinile liderului. Pentru a-i motiva pe ceilalți, liderul are nevoie de carismă autentică. Poveștile și legendele despre succesele anterioare ale liderului ajută și ele, dar e bine ca el să evite să își facă singur o campanie de promovare deschisă. Dacă persoanele nu se simt „atrase”, un lider eficient trebuie să afle motivul acestui lucru și să identifice mijloacele adecvate pentru acțiune.

Chiar și atunci când liderul și-a motivat organizația cu o viziune importantă și laudabilă, schimbările întârzie să apară. Acest lucru înseamnă că liderul trebuie să câștige brațele, după ce a cucerit inimi, arme și resurse. Este vorba despre cel de-al treilea aspect al leadershipului: elanul. Pentru a imprima echipei sau organizației o viteză de mișcare în direcția corectă, liderul începe prin a-i încuraja pe oameni să adopte inițiativele adecvate. „Apetitul” pentru inițiativă dă formă culturii organizației și este structurat de ea. Datorită importanței sale, liderul eficient revine frecvent la rezolvarea acestei probleme după ce a făcut și alți pași pentru ca organizația să-și sporească viteza de mișcare în direcția dorită. Viteza cu care se mișcă organizația este direct proporțională cu viteza de mișcare a liderului și a echipei sale. Pentru a se folosi de progresele realizate până acum, liderul:

- ✓ urmărește „victoriile rapide” și succesele prompte;
- ✓ consolidează progresul, canalizându-l spre un nou modus operandi;
- ✓ lansează inițiative, care întăresc misiunea principală;
- ✓ identifică scăpările sau erorile și le corectează.



Obstacolele care împiedică, de obicei organizația să capete un elan mai mare sunt: a) un proces inadecvat; b) acțiuni care nu oferă sprijin din partea unor manageri și a personalului. Liderul eficient urmărește apariția obstacolelor și acționează personal (sau indirect) pentru a le elimina rapid.

- Procesele inadecvate sunt sisteme, proceduri și moduri de lucru adecvate la nivelul vechiului modus operandi, dar nu și la cel nou; problemele pot fi anticipate și eliminate.
- Acțiunile unor persoane ce nu oferă sprijin includ evitarea, rezistența pasivă și, uneori chiar sabotajul direct. Aceste obstacole sunt mai greu de prevăzut în totalitate și, din acest motiv, sunt mai greu de eliminat.

Unele dintre eforturile liderului se concentrează în mod special asupra creării viziunii, altele urmăresc să motiveze și altele să determine schimbările să se producă mai repede. Alte eforturi sunt orientate spre toate aceste obiective simultan. Acestea sunt: a) stabilirea și menținerea sentimentului că este nevoie de schimbări urgente, sărbătorind, în același timp, succesele în mod adecvat; b) demonstrarea valorii vizunii (implicită sau direct exprimată) prin puterea exemplului personal; c) concentrarea atenției organizației pe tot parcursul misiunii liderului.

Liderul eficient urmărește crearea sentimentului că schimbarea trebuie să se producă urgent, în cazul noilor inițiative și găsește moduri noi de sprijinire a acestora. Pentru aceasta are nevoie de: *discuții deschise, inițiate cât mai devreme, dezbateri radicale și decizii clare la nivelul grupului de conducere; acțiunile personale ale liderului. În tot acest timp, liderul eficient susține și recunoașterea adecvată succesului.*

Liderul eficient este expert în atragerea atenției asupra propunerilor și inițiativelor sale. Patru dintre instrumentele eficiente pentru atragerea atenției sunt: o viziune clară și logică; acțiuni vizibile, care simbolizează felul în care va acționa organizația; administrare activă a „telefonului fără fir” (comunicarea urmează rareori liniile trasate de graficul organizației;

liderul eficient alimentează telefonul fără fir cu informațiile adecvate); alegerea indicatorilor-cheie ai performanței.

De obicei, în descrierea unui lider sunt identificate mai multe caracteristici semnificative. În primul rând, liderii se confruntă cu diferite provocări și își concentrează atenția asupra problemelor. Știu care sunt domeniile pe care ar trebui să se canalizeze toate eforturile lor. Mai mult decât atât, liderul trebuie să rezolve problemele și conflictele apărute. Pentru aceasta, el trebuie să treacă prin niște stadii: să descopere problema, să o identifice exact, apoi să încerce să descopere cauzele care au stat la baza ei pentru că liderul trebuie să rezolve problema și să amelioreze cauza care a determinat apariția ei, nu să rezolve efectele pe care aceasta le-a generat.

Liderul este cel care „construiește” o echipă. Există un aspect legat de echipe în privința căruia, liderul nu poate face compromisuri: regulile și modul de abordare al problemelor în cadrul echipei. Aceste reguli sunt foarte importante deoarece modul în care oamenii lucrează împreună, în echipe are o influență deosebită asupra culturii organizației. De asemenea, liderul este cel care ghidează o echipă; viziunea este drumul.

Modul în care își împărtășește viziunea este o caracteristică esențială a liderului. Viziunea arată direcția dorită a fi urmată de organizație într-un mod interesant și oferă principii durabile pentru reacția la eventualele evenimente neașteptate.

Una dintre cele mai importante caracteristici ale liderului este abilitatea de a comunica cu oamenii, cu diferite grupuri. Liderul trebuie să fie capabil să lucreze cu oamenii, dar fără a se implica emoțional. Alte caracteristici ale liderului se referă la capacitatea de a lua și de a-și asuma decizii, abilitatea de a delega responsabilități (nu controlează activitatea, dar controlează rezultatele); pentru aceasta, trebuie să aibă încredere în oamenii cu care lucrează. Un lider bun muncește pentru a rezolva problema, nu învinuiește pe cineva sau ceva pentru apariția ei, cere opinia angajaților pentru ca a fi un lider bun înseamnă a comunica, a fi un bun ascultător.

În plus, își asumă responsabilități, pune idei în practică și oferă acces total la informații.

Există multe tipuri de lideri, dar patru dintre acestea sunt cele mai importante: liderul formal, liderul informal, liderul autocratic și liderul așa-numit „laissez-faire”. *Liderul formal* se comportă diplomatic atunci când lucrează cu o echipă, își expune ideile într-un mod foarte formal. De cealaltă parte, *liderul informal* este apropiat de echipă și lucrează împreună cu aceasta (liderul formal nu lucrează alături de echipă, el se așteaptă ca oamenii să înțeleagă ideea pe care el o expune), este interesat de opiniile membrilor echipei, de ideile lor. *Liderul autocratic* este un tip de lider special pentru că el lucrează foarte mult alături de echipă. Atunci când un proiect are succes, el oferă recompense, premii membrilor echipei; în cazul unui eșec, acesta își asumă întreaga responsabilitate. *Liderul* de tip *laissez-faire* este un tip de lider mai bizar, dar foarte interesant atunci când un proiect este de succes. Acest lider nu se implică în munca echipei, el este o parte distinctă a organizației; el nu evaluează ideile pe parcursul proiectului, el urmărește doar rezultatul final. În cele mai multe situații, proiectele acestor lideri nu au impactul dorit asupra oamenilor și sunt un eșec. De aceea, sunt rare proiectele de succes realizate de astfel de lideri și foarte apreciate.

Un lider eficient este capabil să joace o varietate de roluri:

- lider: inițiază noi misiuni și creează viziune, motivație și elan asupra altor persoane;
- președinte: stabilește ordinea de discuții, încurajează dezbaterile problemelor; câștigă acordul general în ceea ce privește concluziile; dacă este posibil, folosește votul personal în mod decisiv, dacă este necesar;
- purtător de cuvânt (reprezentant); reprezintă organizația înaintea acționarilor și a asociațiilor;

- antrenor: identifică situațiile în care o persoană nu își atinge potențialul maxim, o ajută să își dezvolte abilitățile sau o motivează, în funcție de caz;
- manager: evaluează progresele, specifică măsuri corective sau inițiază astfel de măsuri;
- participant: contribuie, ocazional, la un proiect ce este condus de o altă persoană, de exemplu se ocupă de clienții importanți.

Liderii eficienți îndeplinesc cel mai des primul rol; el este explicit cu sine și cu ceilalți pentru a evita confuziile – atunci când joacă alte roluri – referitoare la intențiile sale, la obiectivele lui sau la alte responsabilități. Acesta arată că este posibil să fie atras de detaliile fiecărui proiect, fiecărei probleme cu care se confruntă organizația și de aceea, el delegă atribuții, responsabilități în mod agresiv. Liderul eficient evită să se implice în toate. Se concentrează asupra problemelor care: a) sunt importante pentru organizație; b) la care poate contribui prin adăugarea unei valori particulare.

Liderul modelează cultura organizației și încearcă mereu să adauge o picătură care să contribuie la întărirea acesteia. El face acest lucru în trei moduri:

1. ocupându-se direct de obiceiurile, ritualurile și ceremoniile organizației. Pe unele le inaugurează, pe altele le dizolvă pentru a da o consistență internă viziunii, strategiilor și aptitudinilor solicitate de organizație, precum și pentru a crea un sistem de convingeri;
2. abordează aceste comportamente indirect;
3. acționând ca un model extrem de vizibil pentru comportamentele necesare.

Acest lucru îl solicită foarte mult pe lider, dar sunt necesare pentru supraviețuirea organizației sale pe termen lung.

Principalele caracteristici pe care un lider ideal ar trebui să le aibă ascund mai multe aspecte. În primul rând, el trebuie să fie hotărât și energic, adică ambițios, devotat, competitiv, conștiincios, disciplinat, dominator,

orientat spre obiective, muncitor și o persoană cu inițiativă, productiv, eficient și tenace. Un lider trebuie să știe că munca susținută este piatra de temelie a oricărei reușite și, deci, trebuie să îi determine pe membrii echipei să fie muncitori pentru că oamenii harnici câștigă în final. El trebuie să fie curajos, adică activ, îndrăzneț, încrezător, neobosit și gata oricând să își asume riscuri.

Liderul nu trebuie să judece pe cineva în funcție de momentele în care a fost dezamăgit sau deziluzionat, ci în funcție de momentele în care acea persoană a avut curajul să o ia de la capăt. Capacitatea de a atrage oamenii este un aspect foarte important al unui lider ideal. În acest caz, el trebuie să fie fermecător, un bun ascultător, modest, pasionat, plăcut, sensibil, sociabil. Se spune că persoanele optimiste sunt lideri ideali, deci un lider trebuie să fie fericit, entuziast, bucuros, plin de speranță, cu simțul umorului, optimist. Se știe că oamenii care au o atitudine pozitivă sunt capabili să concureze cu oricine. Atunci când lucrurile nu merg bine, este necesar ca liderul să își încurajeze oamenii, să îi susțină, să fie entuziast. Inteligența este foarte importantă pentru un lider, adică el trebuie să fie creativ, curios, să se gândească mereu la viitor, deștept, vizionar. Un bun lider este exigent cu el însuși deoarece știe că succesul sau eșecul încep și se termină cu el, cu activitatea sa. El este un vizionar pentru că încearcă să anticipeze evenimentele viitoare și impactul pe care acestea îl vor avea asupra organizației.

Mai mult decât atât, liderul a creat și a stabilit bazele pentru încrederea în el; el își construiește încrederea în intențiile sale luând în considerare următoarele aspecte: să fie sociabil, deschis (arată altora în ce crede cu adevărat); să fie constant în interacțiunile sale cu indivizii și organizația, în general; să își demonstreze corectitudinea în deciziile controversate; să recunoască și să admită că are un călcâi al lui Ahile sau să își recunoască trăsăturile de caracter iritante și să încerce să la corecteze. Atunci când urmărește să creeze încredere în competențele sale, liderul ia în

considerare: să inspire încredere și optimism; să se asigure că realizările sale sunt recunoscute în mod adecvat.

Leadershipul este fundamental diferit de management. **Liderul** eficient caută situații în care este nevoie de o schimbare. El face „ceea ce trebuie” și funcționează folosind influența personală. Are o „viziune” puternică și deseori este foarte capabil să „*motiveze*”.

Managerul eficient produce schimbări. El „face lucrurile cum trebuie” și se bazează mai mult pe influența poziției sale. Stimularea „elanului” este calitatea sa cea mai importantă și, în mod ideal poate să și „*motiveze*”.

Toate organizațiile au nevoie în egală măsură de manageri și de lideri. Fără manageri puternici, organizația riscă să intre în haos.

Dar fără lideri eficienți organizația intră în letargie și nu mai evoluează. În majoritatea organizațiilor, cu excepția celor mai bune, există mai puțin talent pentru a fi lider decât ar fi nevoie. Mult prea des, se presupune că directorii sunt lideri prin simplul fapt că au titlul și poziția necesară. Și dacă aceste persoane administrează atunci când ar trebui să-și demonstreze aptitudinile pentru leadership, atunci rezultatele vor fi, în cel mai bun caz mediocre.

Din acest motiv, în majoritatea organizațiilor, o sarcină importantă a liderilor adevărați este antrenarea altor persoane pentru leadership. Numai în acest fel organizația se poate aștepta să supraviețuiască și să prospere. Deși cursurile de calificare pot ajuta la formarea liderilor, cele mai bune organizații știu că această educare a talentelor nu poate să se producă decât prin experiențe relevante.

Acest lucru implică fie o experiență „radicală” – viitorul lider este secondat într-o situație în care are altă posibilitate de a forța, cât și obligația de a motiva; sau o experiență cu un model demn de urmat – în care viitorul lider poate învăța de la un mentor relevant.

Liderii diferă de manageri prin modul în care dezvoltă o „viziune”; el diferă și prin felul în care abordează motivarea și elanul.

**Managerul:**

- face lucrurile cum trebuie;
- se concentrează asupra prezentului, pe rezultate pe termen scurt și pe direcția principală de acțiune;
- caută ordinea;
- limitează riscurile;
- face apel mai mult la rațiune decât la emoție.

**Liderul:**

- face ceea ce trebuie;
- se concentrează pe viitor, pe rezultatele pe termen lung și pe perspective;
- se bucură de schimbare; își asumă riscuri;
- face apel și la emoție și la rațiune.

Diferențe din punct de vedere al *motivației*:

**Managerul:**

- folosește controlul;
- structurează echipa și o organizează;
- aplică stimulente;
- apelează la abordarea oficială;
- pune accentul pe structură, tactică și sisteme.

**Liderul:**

- se bazează pe încredere;
- atrage oamenii și îi aliniază la noua direcție;
- inspiră;
- apelează la o cauză comună;
- pune accentul pe valorile esențiale, pe filozofia comună și binele comun.

Diferențe din punct de vedere al *elanului*:

**Managerul:**

- se orientează spre eficiență;
- întreabă „cum, când?”;
- administrează;
- optimizează într-un cadru rigid;
- exercită autoritatea conferită de poziție.

**Liderul:**

- se concentrează pe eficiență;
- întreabă „ce, de ce?”;
- inovează;
- eludează regulile și politicile sau le schimbă;
- folosește influența personală.

Esența *managementului* este reprezentată de funcțiunile sale. Luând în considerare natura cerințelor procesului managerial implicate și modul de realizarea a acestuia, pot fi evidențiate următoarele funcțiuni: previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea și control-evaluarea. Știința managementului, ce se bazează pe studiile proceselor și relațiilor de management, descoperă principii, reguli, cerințe, care reflectă esența lor și concepe metode, tehnici, proceduri științifice care sunt utilizate în practica socială.

În concluzie, într-o organizație, liderul reprezintă arta și managerul știința. Liderul este responsabil cu crearea viziunii companiei, este idealist și concentrat pe eficiență, în timp ce managerul are o gândire strategică, o gândire executivă, este pragmatic și utilizează unelte și resurse.

Organizațiile se așteaptă la performanță și la inovație din partea liderilor și la abilitatea de a conduce eficient în contextul noului și al schimbărilor în structura organizației. Există programe care optimizează



eficiența unei persoane ca lider și o face capabilă să facă față provocărilor pe care le presupune rolul său, utilizând leadershipul ca o unealtă strategică. Într-o lume a competiției crescânde, un lider în afaceri trebuie să fie un strateg.

În general, există un climat de încredere între lider și restul echipei. Existența acestei încrederi aduce speranță de mai bine pentru viitor și face mai ușoară confruntarea cu schimbările drastice.

### **Bibliografie**

- 1 Kossof L. *Executive Thinking: The Dream, The Vision, The Mission Achieved*, Natl Book Network, 2003
- 2 Landsberg M. *Leadership*, București, Editura Curtea Veche, 2005
- 3 Horvath P. *Leadership*, Natl Book Network, 2004
- 4 Horvath P. *Management Skills*, Berkley Pub Group, 2005
- 5 \*\*\* „Leading a team”, *Business Magazin retrospectiva*, 2000