

LEADERSHIP. ABORDĂRI.

Claudiu VOINIA¹

Carmen SIMION²

Radu CIORA³

LEADERSHIP. APPROACHES.

Claudiu VOINIA⁴

Carmen SIMION⁵

Radu CIORA⁶

REZUMAT:

Lucrarea de față face cunoscute 3 tipuri de abordări legate de caracteristicile leadership-ului, stiluri de conducere, personalitatea conducătorului, trăsături.

Leadership = viziune x motivație x avânt

Majoritatea cercetărilor arată că liderii gândesc strategic, un lider eficient cunoscându-și atât punctele forte cât și limitele.

Caracteristicile unui lider eficient, așa cum le vede Lindsberg, sunt: hotărât, curajos, capabil să atragă, optimist, înțelept, echilibrat, principial, charismatic. Categoriile nu toți liderii posedă aceste trăsături în întregul lor, însă este clar că toți autorii sunt de acord în privința elementelor de caracter care stau la baza formării unui lider eficient.

Abraham Zaleznik delimitează diferențele dintre leader și manager cam în aceleași linii (de altfel, acesta fiind precursor al lui Lindsberg e de presupus că cel din urmă a utilizat lucrările lui Zaleznik ca sursă de documentare), desemnând 12 diferențe dintre cele 2 grupuri, manageri și lideri:

1. Managerii administrează, liderii inovază.
2. Managerii întrebă cum și când, liderii întrebă ce și de ce.
3. Managerii se concentrează asupra sistemului liderii se concentrează asupra oamenilor.

ABSTRACT

This paper defines 3 types of approaches to leadership characteristics, leadership styles, leader personality, traits.

Leadership = Vision x motivation x momentum

Most research indicates that leaders have strategic thinking, an effective leader knowing both the strengths and limitations.

Characteristics of an effective leader, as seen by Lindsberg, namely: determined, courageous, able to attract, optimistic, wise, balanced, principled, charismatic. Definitely not all leaders possess these traits as a whole, but it is clear that all authors agree on the elements underlying the character of an effective leader.

APPROACHES

Abraham Zaleznik define the differences between leader and manager about the same lines (although, this being the precursor of Lindsberg is assumed that the latter had used his work as a source of Zaleznik), designating 12 differences between the two groups, managers and leaders:

1. Managers administer, leaders innovate.

¹ Universitatea Lucian Blaga Sibiu.

² Prof.univ. Dr., Universitatea Lucian Blaga Sibiu.

³ Universitatea Lucian Blaga Sibiu.

⁴ Lucian Blaga University of Sibiu.

⁵ Prof. PhD., Lucian Blaga University of Sibiu.

⁶ Lucian Blaga University of Sibiu.

4. Managerii fac lucrurile cum trebuie, leaderii fac ce trebuie.
5. Managerii mențin, leaderii dezvoltă.
6. Managerii se bazează pe control, leaderii pe încredere.
7. Managerii au o perspectivă pe termen scurt, leaderii o perspectivă pe termen lung.
8. Managerii acceptă situațiile pe care nu le pot influența ca atare, leaderii le sfidează
9. Managerii privesc către finalizarea obiectivului, leaderii privesc către noi orizonturi
10. Managerii imită, liderii creează .
11. Managerii sunt avansați dintre clasicii "buni soldați", leaderii sunt caractere individuale
12. Managerii copiază, leaderii dau dovadă de originalitate.

LEADERSHIP. ABORDĂRI

Putem spune că leadershipul se naște atunci când oamenii realizează în comun un obiectiv. Deoarece în orice întreprindere există o organizare formală și una informală, sensibil diferite, leaderii informali pot să nu se identifice cu managerii (cei ce dețin funcții de conducere). Este deci evident că un bun manager va fi întotdeauna și un bun leader, dar un bun leader nu este întotdeauna un bun manager. În aceasta privință: „Leadershipul este o parte a managementului, este abilitatea de a convinge pe alții să caute în mod entuziast atingerea unor obiective definite. Este factorul uman care asigură coerență unui grup și îl motivează pentru atingerea unor scopuri. Activități de management ca: planificarea, organizarea și luarea deciziilor sunt „coconi” inactivi până ce leaderul declanșează puterea motivației în oameni și îi ghidează spre anumite scopuri.” Spune K. Davis .

Putem defini Leadershipul ca fiind abilitatea unei persoane de a exercita un tip de influență prin intermediul comunicării asupra altor persoane, ducându-le spre îndeplinirea anumitor obiective.

Exercitarea influenței asupra altor persoane reprezintă esența leadershipului. Leadershipul formal, care se referă la managerii

2. Managers ask how and when, leaders ask what and why.
3. Managers focus on systems leaders focus on people.
4. Managers do things right, leaders do the right thing.
5. Managers maintain, leaders develop.
6. Managers rely on control, leaders on trust.
7. Managers have a short term perspective, leaders of a long term perspective.
8. Managers accept situations that they can not influence as such, the leaders defy .
9. Managers look to complete the objective, leaders look to new horizons
10. Managers imitate, leaders create.
11. Managers are advanced of the classics "good soldiers", leaders are individual characters.
12. Managers copy, leaders demonstrate originality.

Leadership occurs whenever a group of people unite and harmonize their efforts in order to achieve a common goal. As in any undertaking there is a formal organization and informal organization, which often differ significantly, the informal leaders can not be identified with managers, persons with leadership positions in the company hierarchy. In these conditions it is obvious that a good manager will always be a good leader, but a good leader isn't always a manager. In this regard, K. Davis says suggestively: „Leadership is a part of management, is the ability to convince others to seek the achievement of defined objectives, enthusiastically. The human factor which ensures a group and motivate you to achieve goals. Management activities as: planning, organizing and decision making are „cocoons” inactive until the leader triggers the power of motivation in people

dintr-o organizație, reprezintă dreptul formal al acestora de a influența alte persoane datorită poziției lor ierarhice în cadrul organizației. Leadershipul informal nu reprezintă un drept în sine de a-i influența pe alții, el rezultă din calitățile unei persoane de a exercita o influență în cadrul unui grup informal.

Se poate exercita influență asupra altora pe o gamă largă de mijloace, care se extind de la cea amiabilă la cea coercitivă. Pot fi identificate următoarele tipuri de strategii de influențare a oamenilor, după considerațiile lui D.Kipnis, S.Schmidt, C.S.Smith și I.Wilkinson:

- Rațiunea- folosirea situațiilor, evenimentelor, proceselor, a datelor și informațiilor ce le reflectă, pentru dezvoltarea argumentelor logice.
- Coalizarea- mobilizarea altora în cadrul organizației
- Prietenia- căutarea sprijinului, folosirea măgulirii, crearea bunăvoinței.
- Căderea la învoială- negocierea pe baza folosirii recompenselor
- Autoritatea superioară- câștigarea sprijinului autorităților superioare ale ierarhiei pentru sporirea „greutății” cererilor.
- Sancționarea.
- Agresivitatea- folosirea abordării directe și în forță.

Unii dintre autorii citați, au efectuat un studiu asupra unui număr reprezentativ de manageri, studiu care a evidențiat faptul că cele mai utilizate strategii sunt cele bazate pe rațiune și agresivitate, iar cel mai puțin folosite se referă la utilizarea autorității superioare și la sancționare. Totodată, studiul a scos la iveală preocuparea constantă a managerilor de a exercita o influență cât mai puternică asupra subordonaților lor, conștiința faptului că ei nu se pot limita la strategia tradițională de exercitare a puterii în cadrul organizației exclusiv pe baza poziției ierarhice deținute.

Leadershipul, fiind unul dintre subiectele cele mai studiate în management, constituie astăzi domeniul în care apar și se dezbate numeroase idei, multe contradictorii, de asemenea controversate, determinate de

and guide them to specific purposes”.

Leadership can be defined as a person's ability to exert such influence on others through communication, guiding them to meet certain targets.

Exercising influence on other people is the essence of leadership. Formal leadership, which refers to managers in an organization, formal or legitimate is their right to influence others by virtue of their hierarchical position within the organization. Informal leadership is not an official right to influence others, but relies on the intrinsic qualities of a person to exert influence in an informal group.

Can exercise influence over others on a variety of ways that extend from the amiable to the coercive. Thus, D. Kipnis, S. Schmidt and I. Wilkinson CSSmith believe they can be identified strategies to influence these types of people:

- Reason-use situations, events, processes and data and information that reflects the development of logical arguments.
- Friendship-search support, creating goodwill.
- coalition, mobilizing others in the organization.
- Hair-negotiating a deal based on the use of rewards.
- aggressiveness-use direct and forceful approach.
- The high authority-gain the support of the upper hierarchy to increase the "weight" of the demands.
- penalty.

A survey conducted by the authors quoted on a representative sample of managers showed that the most used strategies are those based on reason and aggression, and the least used refers to the use of higher authority and sanction. Also, the study revealed the constant concern of managers to exercise a strong influence on subordinates being aware that they can not be limited to the traditional strategy of exercising powers

As one of the most studied topics in management, leadership today is the affirmation of many ideas, much of it contradictory and controversial, state of affairs caused by the varied angles of

modurile diferite de abordare a problematicii sale .

Legat de tipurile de abordări, le vom prezenta succint în continuare.

A) ABORDAREA PRIN PRISMA TRĂSĂTURILOR LEADERULUI

- Ideea că diferențele între performanțele subordonaților se datoresc trăsăturilor leaderului , a constituit una dintre abordările de început în studiul leadershipului . Au fost realizate comparații ale unor eșantioane reprezentative de lideri și de nonlideri, pentru a evidenția trăsăturile fizice și de personalitate care îi diferențiază sensibil pe primii de ceilalți. Principalele trăsături luate în considerare au fost următoarele:

- vârsta, înălțime, înfățișare , greutate - **caracteristici fizice;**

- spirit introvertit/extravertit, încredere în sine ,independență, caracter hotărât, spirit amiabil/agresiv, înclinații de domonare/subordonare ,tendință de autoritarism, -**personalitate;**

- clasa socială, educație, experiența, mobilitate profesională- **caracteristici de bază;**

- cunoștințe, mobilitate intelectuală, judecată,- **inteligenta;**

- abilitate managerială ,prestigiu, diplomație, tact, spirit de cooperare, charisma, popularitate, – **caracteristici sociale;**

- inițiativă , tenacitate ,responsabilitate, spirit finalizator, – ”**spiritul muncii**”.

- E. Ghiselli a studiat opt trăsături de personalitate (inteligenta, maturitatea, spiritul decis, inițiativa, abilitatea de supraveghere, siguranța de sine, afinitatea pentru lucrători, masculinitatea-feminitatea,) și cinci trăsături de motivație (nevoia de împlinire ocupațională, nevoia de securitate a locului de muncă, nevoia de recompensă bănească, nevoia de autoactualizare nevoia de putere asupra altora). Pe baza cercetărilor efectuate, autorul a ierarhizat trăsăturile menționate în următoarele

approach to its problems, which led to the shaping of three major research directions .

A) APPROACH IN TERMS OF LEADER TRAITS

Leadership have made the details of this approach, focused on the idea that differences between performance of subordinates due the leader traits. Studies in the methodology of this approach were based on comparison of representative samples of leaders and nonleaders, to highlight the physical and personality traits.

The main features considered were the following:

-Physical characteristics:-age, height, weight, appearance, basic-features-social class, education, experience and professional mobility;

-Spirit-personality :-introvert / extrovert, independent, self confident, determined character, the tendency to authoritarianism, friendly spirit / aggressive inclinations of domination / subordination;-intelligence-knowledge, judgments, mobility, intellectual, social features:prestige, tact, diplomacy, cooperative spirit, charisma, popularity, management skills - "the spirit of work"; - responsibilities, initiative, finalized spirit, tenacity

-In reference to other investigations, E. Ghiselli studied eight personality traits (intelligence, initiative, supervisory ability, self confidence, affinity for workers decided spirit, masculinity-femininity, maturity) and five features of motivation (the need job security, the need for monetary reward, the need for power over others, the need for self-actualization, the need for occupational accomplishment).

Based on research, the author cited the hierarchical features mentioned in the following groups:- very important characteristics, in order: the ability of surveillance, the need for occupational accomplishment, intelligence, autoactualization, confidence, spirit

grupe:

-caracteristici foarte importante,: abilitatea de supraveghere, nevoia de împlinire ocupațională, inteligența, autoactualizarea, siguranța de sine, spiritul decis;

-caracteristici de importanță moderată,: lipsa nevoii de securitate, afinitate pentru lucrători, inițiativa, lipsa nevoii de recompense bănești, maturitatea;

-caracteristici lipsite de importanță: masculinitatea- feminitatea.

- Au fost evidențiate, ca urmare a unor cercetări efectuate în întreprinderi industriale, trăsăturile ce caracterizează liderii de succes și anume:

-tenacitate în urmărirea scopurilor stabilite;

-dorința de manifestare a inițiativei în cadrul social;

-puternica orientare spre asumarea de responsabilități și angajarea în îndeplinirea sarcinilor;

-spirit îndrăzneț, originalitate în rezolvarea problemelor;

-autoîncrederea și puternica personalitate;

-disponibilitate pentru acceptarea consecințelor acțiunilor și deciziilor altor persoane;

-abilitate de influențare a comportamentului altora și capacitate de structurare a relațiilor interpersonale.

-promptitudine în absorbirea stresului și disponibilitate pentru tolerarea frustrărilor și amânărilor;

- Abordarea prin prisma trăsăturilor liderului are meritul de a permite deducerea logică a ideii că întreprinzătorii de succes au șanse reale, prin prisma anumitor trăsături de personalitate și caracteristici fizice, să fie, după demararea întreprinderii pe care au inițiat-o, lideri de succes, capabili să practice un leadership eficace și să mobilizeze puternic subordonații pentru obținerea unei performanțe superioare.

B) ABORDAREA PRIN PRISMA COMPORTAMENTULUI LEADERULUI

decided; -moderate important characteristics, in order: lack of security needs, affinity for workers, initiative, lack of need for cash rewards, maturity; -unimportant specifications: masculinity-femininity.

- On the coordinates of the same approach to leadership traits, R. Stotgill showed, again as a result of research conducted in industrial enterprises, the features that characterize successful leaders, namely:

-Strong orientation towards taking responsibility and engaging actively in work assignments;-tenacity in tracking down goals, daring spirit and originality in problem solving, -the desire for expression the initiative in various social frameworks;

-Selfconfidence and strong personality;-readiness to accept the consequences of actions and decisions of others;-prompt availability to absorb stress and frustration tolerance and delays;

-Ability to influence others'behavior and ability to structure of interpersonal relationships, so that she would facilitate attainment of goals <at hand>;.

The approach in terms of leader traits has merit of logical deduction of the idea that successful entrepreneurs have a real chance, in terms of certain personality traits and physical characteristics to be, after starting the company that initiated it, successful leaders, able to practice effective leadership and mobilize a powerful subordinates to achieve a superior performance.

B) APPROACH IN TERMS OF LEADER BEHAVIOR

If the previous approach was focused on responses to the question: How should the leader be effective? This second approach is faced with the question: What is the effective leader? In other words, how

- Dacă abordarea precedentă era concentrată asupra răspunsurilor la întrebarea: Cum trebuie să fie liderul eficient? Aceasta a doua abordare se confruntă cu întrebarea: Ce face liderul eficient? –cu alte cuvinte, cum își exercită influența asupra celorlalte persoane.
- Comportamentul liderilor eficienti se înscrie în perechile antonimice autocratic-democratic, directiv-permisiv și orientat spre sarcini-orientat spre persoane. Deși exprimate diferit, cele trei perechi semnifică, în esență dominantă comportamentală a liderului: comportament axat pe realizarea sarcinilor, a producției.

C) ABORDAREA SITUAȚIONALĂ, CONTINGENȚIALĂ

- Aceasta abordare, încearcă să demonstreze cum sunt potentate de către factorii situaționali caracteristicile liderului și comportamentul acestuia. Din această îmbinare rezultă un anumit nivel de performanțe. Abordarea situațională evidențiază faptul că leadershipul este flexibil, modificându-se în funcție de stadiul maturizării subordonaților.
- Stilul de conducere reprezintă un anumit mod de exercitare a leadershipului, caracterizat prin trăsături specifice ale relațiilor leader-subordonați. Stilul de conducere desemnează, în sens larg, felul în care se lucrează cu oamenii, iar în sens restrâns, ansamblul de atitudini și metode de lucru folosite de lider în exercitarea funcțiilor sale manageriale.
- Cea mai larg cunoscută împărțire a stilurilor de conducere aparține lui K.Lewin și este:

a) Stilul **autocratic**, în care conducătorul ia singur majoritatea deciziilor, determină în amănunt activitatea

they exercise influence over others.

The behaviour of effective leaders are entered in opposite pairs :democratic-autocratic, directly-permissive and oriented on task-oriented to person. Although expressed differently, the three pairs means, in essence the dominant leader behavior: behavior focused on the issuing of tasks, production.

C) SITUATIONAL APPROACH

This approach, taking the essential ideas of the previous approaches, trying to demonstrate how the leader and his behavior characteristics are enhanced situational factors, resulting from this combination a certain level of performance that reflects the true quality of joint. In addition, the situational approach emphasizes that leadership is flexible, depending on modifying the maturation stage of subordinates.

Leadership style is a way of exercising leadership, characterized by specific features of the leader relations with subordinates .The style designate, broadly, how is the work with people, and in the narrow sense, the combination of attitudes and work methods used in the exercise of its managerial leadership.

- The most widely known sharing of management styles belongs to K. Lewin and includes:
 - a) autocratic style, the leader takes alone the decision, determines in detail the work of subordinates, sets them tasks and work methods .The style is effective but generates tension, frustration, discontent, apathy and even resistance from subordinates . It is indicated in crisis situations, tense, where time, quality and the funds involved are the determining factors;
 - b) democratic style,when the general manager involved their subordinates individually or in groups, in setting

subordonaților, le fixează sarcinile de muncă și metodele de lucru. Stilul este eficace, dar generează tensiuni, frustrări, nemulțumiri, apatie și chiar rezistență din partea subordonaților. Este indicat în situațiile de criză, încordate, în care timpul, calitatea și fondurile bănești angajate sunt factorii determinanți;

b) Stilul **democratic**, în care conducătorul își implică subordonații individual sau în grup, în fixarea obiectivelor de atins, stabilirea strategiilor de urmat, evaluarea performanțelor realizate. Stilul este eficace, asigură stabilirea unor relații de bună colaborare lider-subordonați și a unui climat socio+afectiv plăcut, precum și independența de acțiune a membrilor grupului;

c) Stilul **"laissez-faire"**, în care conducătorul lasă subordonaților săi întreaga libertate de decizie și de acțiune, le furnizează unele informații suplimentare și nu se interesează de desfășurarea activității acestora. Stilul conduce la înregistrarea unei regresii în activitatea grupului (din cauza faptului că se lucrează la întâmplare, fără angajarea profundă în muncă a subordonaților) deși favorizează, la început, instalarea unei atmosfere destinate de lucru.

- Experiența a demonstrat însă că, de regulă, un leader nu practică în exclusivitate un singur stil de conducere și că nici un stil nu este potrivit pentru toate situațiile cu care se confruntă un conducător.

CONCLUZII

Importanța ca persoana care conduce un colectiv, ca manager care este leader în același timp, să însușească o serie de trăsături, este de la sine înțeles. S-a scris mult despre leadership și mai sunt multe de spus. Majoritatea companiilor de astăzi sunt mai mult gestionate (managed) și mai puțin conduse (lead). Ele au nevoie să-și dezvolte capacitatea de a-și exercita leadership-ul. În timp ce își îmbunătățesc abilitățile de a conduce, companiile nu trebuie să piardă din vedere faptul că o situație de leadership puternic și management slab este mai

objectives to be achieved, policy to follow. The style is effective, establishes good working relations leader-subordinate, a nice socio-affective climate, and independent action of the group members;

- c) style <laissez-faire>, let to the subordinates freedom of decision and action, it provides some additional information and no interest in their activity. This style leads to a regression in group activity (due to that work is underway at random, without deep engagement in the work of subordinates) and favors, first, setting a relaxed working atmosphere.

- Experience has shown however that, usually, a leader not only practice one style of leadership and that no one style is not suitable for all situations faced by a leader.

CONCLUSIONS.

It is important that the person who leads a team as a manager and who is leading at the same time, to acquire a number of features is an understatement. Much has been written about leadership and there are a lot more. Most companies today are more managed (managed) and less lead (lead). They need to develop their capacity to exercise leadership. While improving their ability to lead, companies should not lose sight of the fact that a situation of strong leadership and weak management is worse than the reverse.

Proper motivation of employees, is a matter of choice of the best ways and motivational tools, but, above all, a matter of management philosophy and optimal manager on relations with his subordinates. In this sense, the words of C. Francis, president of General Foods known

rea decât reversul.

Motivarea corespunzătoare a angajaților, coordonată importantă a funcției de antrenare a conducătorului, este o problemă de alegere a celor mai bune căi și instrumente motivaționale dar, mai ales, o problemă de filozofie managerială, de optică a managerului cu privire la relațiile cu subordonații săi. În acest sens, cuvintele lui C. Francis, președintele cunoscutei firme General Foods, sunt deosebit de sugestive: "Puteți cumpăra timpul omului, puteți cumpăra prezența fizică a omului într-un loc dat; puteți cumpăra chiar un număr de mișcări specializate pe oră sau pe zi; dar nu puteți cumpăra entuziasmul oamenilor, inițiativa, loialitatea, dăruirea inimilor, spiritelor și sufletelor. Trebuie să dobândiți aceste lucruri." Omul, angajatul, este pionul de bază la un loc de muncă. Depinde de însușirile conducătorului ca să îl facă pe angajat să iubească ceea ce face. Managerul trebuie să fie în același timp leader, fără doar și poate, să îmbine calitățile specifice. O persoană nu se naște manager, trebuie să învețe acest lucru, dar poate învăța să devină și leader.

BIBLIOGRAFIE

- Petre Anghel, June Davidson -Suport de curs „Leadership și cultură organizațională” – Universitatea Bucuresti 2003
- J.C.Maxwell -101 “What every leader needs to know” -Thomas Nelson Publishers Nashville -2002
- Ken Blanchard, Patricia Zigami, Drea Zigami, -“Leadership and the one minute manager – William Morrow and Comp., Inc.New York-1985

Internet:

- www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/M E96/index.html ;
- www.businessballs.com/leadership.htm;
- www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.htm;
- www.managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm;
- www.rpi.edu/dept/advising/free_enterprise/business_structures/management_styles.htm.

companies, are particularly suggestive: ,”You can buy time, man, you can buy the man’s physical presence in a given place, you can even buy a number of specialized movements per hour or per day, but you can not buy people’s enthusiasm, initiative, loyalty, devotion of hearts, spirits and souls. You must acquire these things. ”

Man, the employee, is a pawn of the job. It depends on the leader’s qualities to make him committed to love his job. The manager must be at the same time leader, undoubtedly, to combine the specific skills He must learn to be a good manager, and a good leader. A person is not born manager, must learn this, but he can learn to become leader too.

BIBLIOGRAPHY

- Petre Anghel, June Davidson -Suport de curs „Leadership și cultură organizațională” – Universitatea Bucuresti 2003
- J.C.Maxwell -101 “What every leader needs to know” -Thomas Nelson Publishers Nashville -2002
- Ken Blanchard, Patricia Zigami, Drea Zigami, -“Leadership and the one minute manager –William Morrow and Comp., Inc.New York-1985

Internet

- www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/M E96/index.html ;
- www.businessballs.com/leadership.htm;
- www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html;
- www.managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm;
- www.rpi.edu/dept/advising/free_enterprise/business_structures/management_styles.htm.