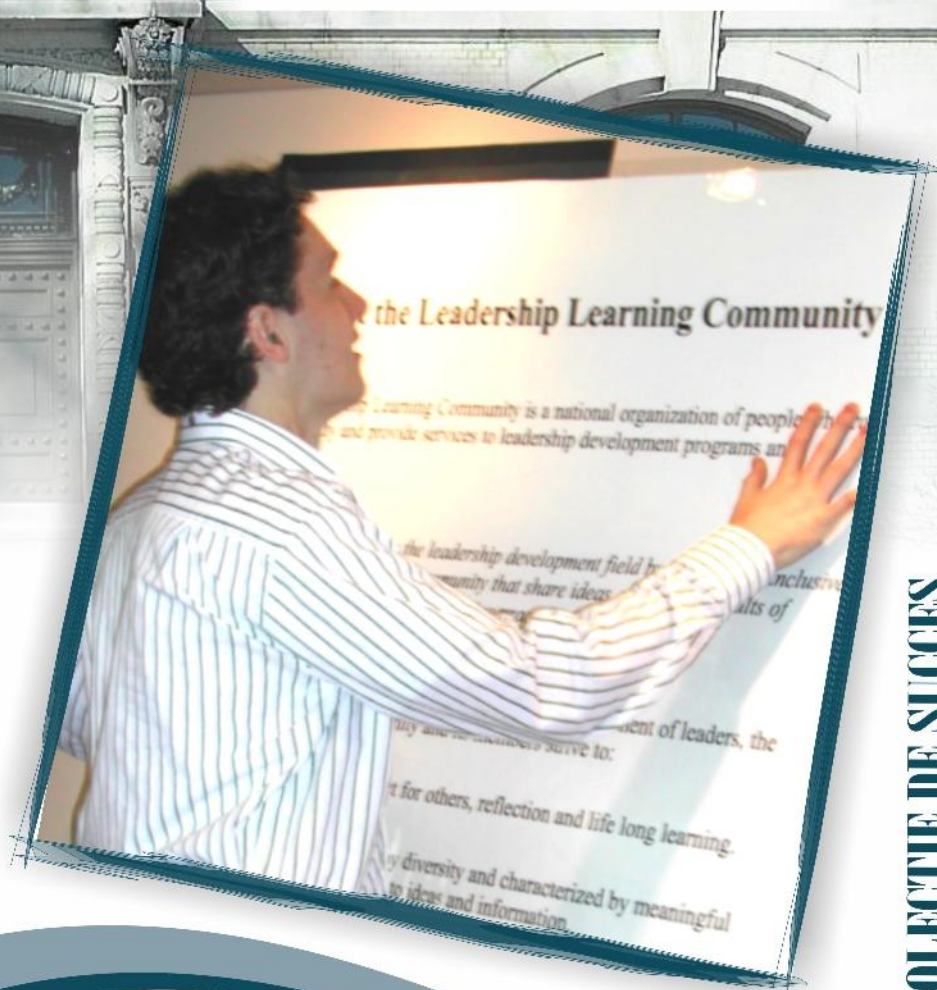


Rîlea Veronica

Leadership

teorii, modele și aplicații -



COLECȚIE DE SUCCES

RÎLEA VERONICA

**LEADERSHIP: TEORII, MODELE ȘI
APLICAȚII**

Lumen

Iași 2006

RÎLEA VERONICA

LEADERSHIP: TEORII, MODELE ȘI APLICAȚII

Editura Lumen este acreditată CNC SIS sub nr 003

Tehnoredactare computerizată: Cezar Mihai Vusatiuc

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

RÎLEA VERONICA

LEADERSHIP: TEORII, MODELE ȘI APLICAȚII

Editura Lumen

Bibliografie

Pag.126

--	--

Extras din volumul:

Rilea, V. (2006). Leadership: teorii, modele si aplicatii. Iasi, Romania: Lumen.

RÎLEA VERONICA

LEADERSHIP: TEORII, MODELE ȘI

APLICAȚII

Lumen

Iași 2006

Extras din volumul:

Rilea, V. (2006). Leadership: teorii, modele si aplicatii. Iasi, Romania: Lumen.

Pagina lasata
intentionat goala

Cuprins

CUPRINS

CAPITOLUL I. INTRODUCERE	7
1.1. INCURSIUNE ISTORICĂ ASUPRA LEADERSHIPULUI	9
1.2. DEFINIREA LEADERSHIPULUI	12
1.3. DIFERENȚE ÎNTRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT	15
CAPITOLUL II TEORII ALE LEADERSHIPULUI.....	17
II.1. PERSPECTIVA TRĂSĂTURILOR VIZAVI DE LEADER.....	19
II.2. ABORDAREA STILURILOR.....	23
II.3. ABORDAREA SITUAȚIONISTĂ.....	27
II.4 TEORIA CONTINGENTĂ	31
II.5 TEORIA PATH-GOAL	33
II.6 TEORIA SCHIMBULUI LEADER – SUBORDONAT (LMX)	35
II.7. TEORIA LEADERSHIPULUI TRANSFORMAȚIONAL.....	39
II.8. LEADERSHIPUL DE ECHIPĂ	50
II.9. ABORDAREA PSIHODINAMICĂ.....	58
II.10 TEORIA SISTEMICĂ	64
CAPITOLUL III	67
III. 1. ABORDĂRI INTEGRATIVE ASUPRA LEADERSHIPULUI ȘI LEGĂTURA ACESTORA CU PERSONALITATEA.....	69
III.2. LEADERSHIP ȘI GENDER	81
III.3 LEADERSHIPUL ȘI ETICA	88
CONCLUZII.....	93
BIBLIOGRAFIE.....	95

Pagina lasata
intentionat goala

CAPITOLUL I.

INTRODUCERE

Pagina lasata
intentionat goala

1.1 INCURSIUNE ISTORICĂ ASUPRA LEADERSHIPULUI

Problematica complexă a leadership-ului reprezintă un punct de interes de mai bine de un secol, specialiștii fiind interesați să afle cine sunt cei care au capacitatea de a-și imprima viziunea lor organizațiilor și de a influența activități importante ale acestora, și dacă aceste calități sunt naturale sau pot fi dezvoltate.

Odată cu transformarea economiei globale de la cea de tip industrial-manufacturieră la cea de tip postindustrială și informațională, s-a făcut resimțită necesitatea unei revizuirii a modelelor pe leadership. Munca liderului în organizații devine din ce în ce mai complexă. Fuziuni între companii, sau achiziționări de companii, globalizarea și dezvoltarea rapidă a tehnologiei, creșterea populației, precum și numărului de organizații (care impun stabilirea altor standarde de performanță, precum și a altor abilități necesare pentru realizarea obiectivelor organizaționale), etc, sunt unii dintre factorii ce duc la creșterea complexității procesului de leadership.

În plus, creșterea populației duce la reconsiderarea relației dintre leader și angajat, mai precis, la trecerea de la abordarea individualizată la cea asupra echipei de muncă, precum și a schimbării strategiilor de motivare a subalternilor. Acestea includ, evident, schimbări vizavi și de comportamentul manifestat de către leader, în realizarea sarcinilor.

Astfel, teoriile vehiculate asupra procesului de leadership reflectă măsura în care acestea sunt influențate de evoluții periodice în teoriile de cercetare din psihologie, de exemplu, centrarea pe trăsături la un moment dat corespundea cu dezvoltarea în forță a teoriilor personaliste, de asemenea, centrarea pe variabilele situaționale corespundea cu dezvoltarea în forță a teoriei behaviorismului, etc.

Chemers (2000) împarte abordările leadershipului în 4 perioade:

- Prima perioada este caracterizată de orientarea spre caracteristicile de personalitate ale liderului, acestea fiind folosite ca și explicații pentru succesul sau insuccesul în conducere. Astfel, a apărut Teoria Omului Mare (The Great Man Theory) elaborată de către Carlyle (1841-1907), și care argumenta că un conducător de succes posedă anumite trăsături de personalitate care îl diferențiază de cei care i se subordonează.

Această teorie, este o abordare a leadership-ului bazată pe presupuziția conform căreia, unii oameni s-au născut pentru a fi lideri, și că aceștea apar în anumite momente istorice prielnice, atunci când evenimentele fac posibilă plasarea lor în poziții de conducere.

Pe de altă parte însă, interesul pentru trăsăturile de personalitate a fost stimulat și de apariția testelor de inteligență la începutul secolului douăzeci.

În cadrul acestei teorii, trăsături astfel ca - dominanța, asertivitatea, sociabilitatea, inteligența, înălțimea, sensibilitatea socială, etc., erau asociate stereotipic cu caracteristicile dezirabile ale unui conducător. Iar, cercetările tipice, în această perioadă, se axau pe testarea diferențelor în ceea ce privește caracteristicile de personalitate ale liderilor sau diferențieri dintre aceștea și subalternii lor.

În această ordine de idei - Stogdil (1948, citat în: Vecchio, 1987) a elaborat o cercetare extensivă în studiul trăsăturilor (realizată în decurs de 30 de ani). Teoreticianul, în urma rezultatelor obținute, a afirmat că puține trăsături sau remarcat prin diferențe consistente între lideri și subordonați acestora (în proporție de doar 35%). Precum și faptul că, nu s-a găsit nici măcar o singură variabilă cu atât mai mult a unui grup de variabile, care să fie consistente și predictive de-a lungul unei varietăți de situații. Autorul a ajuns la concluzia că, deși, diferențele individuale sunt foarte importante în identificarea liderilor eficienți, varietatea mare de situații în care procesul de conducere are loc, face imposibilă găsirea unor predictorii universali pentru succes.

Datorită acestei cercetări, sau mai precis meta-analize, întreprinse de către Stogdill (1948, citat în: Vecchio, 1987), s-a făcut următorul pas în teoriile pe leadership, și anume, acestea încercau să prezică eficiența conducătorului pe baza interacțiunii dintre trăsăturile liderului și varietatea situațională.

Astfel perioada dintre anii 1965-1975, a fost centrată pe dezvoltarea și elaborarea teoriilor contingente.

Una dintre acestea a fost chiar numită **Teoria Contingentă** care era preocupată de trei variabile situaționale și anume: controlul, tipul sarcinii și relațiile superiorului cu subordonații.

O altă perspectivă, apărută în această perioadă, este teoria orientării pe obiective (Path –Goal), aceasta afirmă că sarcina principală

leaderului, este de a motiva angajații, și ai ajuta pe aceștea să realizeze legătura dintre sarcina organizațională și realizarea obiectivelor personale. Însă aceste tipuri de comportamente ale conducătorului trebuie să țină seama și de gradul experienței și angajamentului pe care o are subalternul în sarcina respectivă.

- Perioada a treia s-a desfășurat între anii 1975-1985. Si este rezultatul apariției teoriilor cognitive și a preocupărilor vizavi de diferențele gender.

În acest context apar două direcții de cercetare care sunt interesate de percepțiile asupra leaderilor (venite din partea subordonaților, observatorilor externi sau superiorilor) și perceperea și evaluarea subordonaților de către conducători. În ceea ce privește percepțiile asupra leadershipului, pe la mijlocul anilor '70, studii care implicau evaluări ale comportamentului leaderului au început să evidențieze o serie de anomalii. Și anume că: evaluările leaderilor pot fi puternic distorsionate, iar, legitimitatea leaderului se bazează, în mare parte, pe percepțiile subordonaților. În plus, aproape fiecare paradigmă de cercetare pe leadership depinde de evaluările comportamentului leaderului.

- Pe sfârșitul anilor '70, s-a produs o schimbare majoră în literatura pe leadership ca urmare a apariției teoriei transformazionale a lui Burns (1978, citat în: Judge, & Piccolo, 2004). Autorul diferențiază tipul de leadership transformational și cel trasacțional. De fapt, apariția acestei teorii este rezultatul re-evaluării importanței trăsăturilor pe care le posedă un leader.

Astfel, perioadă a patra a început aproximativ din 1985 și se continuă până astăzi. Aceasta inițial era orientată exclusiv pe teoria transformatională și pe diferențele culturale.

O altă preocupare din această perioadă au fost legată în special de diferențele culturale, în special sau evidențiat diferențele culturale din societățile colectiviste versus individualiste, care au implicații majore asupra culturii și valorilor organizaționale. Ca și caracteristici ale acestora, culturile individualiste pun accent mare pe exprimarea și realizarea personală, în timp ce culturile colectiviste accentuează mai mult importanța armoniei din grup precum și succesul colectiv. Mai specific, ca și trăsături ale celor două tipuri de culturi au fost abordate *distanța față de putere* - care se referă la confortul persoanei cu o

autoritate și acceptarea unei diferențe mari de putere sau influență sau invers. Al doilea aspect abordat reflectă *evitarea incertitudinii* care se referă la măsura în care indivizii într-o societate rezistă riscurilor și evenimentelor neașteptate prin evidențierea regulilor, normelor și experienței. O a treia dimensiune este *individualism* versus *collectivism*, iar a patra masculinitate versus *feminitate*, unde se realizează o diferențiere dintre culturile în care membrii valorizează trăsături și obiective stereotipic masculine astfel ca puterea, competitivitatea, și realizările materiale (*masculinitatea*) sau cele centrate pe calitatea vieții și preocupare față de alții (*feminitate*) (Hofstede, 2001).

Problema care apare aici constă în faptul că, procesele organizaționale în diferite culturi vor reflecta ceea ce este considerat a fi potrivit și important în acea societate. De exemplu, leaderii trebuie să fie văzuți ca persoane reci și distante în culturile cu *distanța mare față de putere*, ca și experți și încrezători în culturile care *evită incertitudinea*, paternaliști - în cazul *culturilor colectiviste*, competitivi - în culturile *masculine*, etc. Referitor la relația dintre subordonat și leader, acesta din urmă, trebuie să fie ordonat și centrat pe structurarea sarcinilor în culturile cu o *evitare puternică a incertitudinii*, sau orientați spre realizarea personală a angajaților - în *culturile individualiste*. În plus, s-a constatat că predominanța anumitor dimensiuni sunt în funcție și de nivelul economic, astfel cu cât nivelul economic al unei țări crește cu atât și valorile obținute de către indivizi la dimensiunea individualism tind să crească. Acest fapt a fost explicat prin faptul că cu cât nivelul economic al unei țări este în creștere, cu atât indivizii au un acces mai mare la resurse care le permit mai multă autonomie, mai multe oportunități, și implicit la o preocupare mai mare pentru realizarea propriului potențial. Ca rezultat, acestea ar duce la creșterea punctajului acumulat pe dimensiunea *individualism* (Sotelo, & Gimeno, 2003).

I.2 DEFINIREA LEADERSHIPULUI

O bună parte din istorie, teoriile pe leadership și cercetările empirice care s-au făcut pe acestea, au fost privite ca un set contradictoriu de constatări și concluzii fără coerența sau interpretabilitate (Chemers, 2000). Constatările în urma cercetărilor recente optează pentru o integrare necesară a cunoștințelor despre leadership.

Deși literatura pe leadership este imensă, ea poate fi diferențiată în 2 categorii: tradiția *Trubadur* și tradiția *Academică*. Prima este de departe cea mai populară, în ciuda acestei popularități, aceasta este o colecție vastă de opinii, și care dispune de puține dovezi științifice, fiind interesantă dar puțin fidelă. În contrast, cea academică, este o colecție de constatări empirice mai sigure, totuși aceste constatări, sunt o colecție de fapte decontextualizate care nu furnizează o înțelegere adecvată, și anume: ce presupune procesul de leadership?

S-a afirmat că leaderii sunt persoane care ajung în topul ierarhiei distingându-se printr-o muncă depusă asiduă, precum și prin ambiție, inteligență, abilități politice, șansă și nu în mod necesar, talent pentru leadership (Graham și Robinson, 2002, citat în: Fuqua, & Newman, 2004). Ruvolo et al. (2004) a definit leadershipul ca un proces de influență în care leaderii furnizează obiective, direcție și motivație în cadrul organizației, Bogathy, (2000) pe de altă parte, a definit leadershipul ca: abilitatea de a inspira încredere, suport moral și material oamenilor care au nevoie de acestea, în vederea realizării scopurilor organizației.

Deși conceptul de leadership a primit o mare atenție în literatura psihologică de specialitate, acesta fiind definit din puncte de vedere variate, fie ca un “proces de persuasiune prin care un individ induce grupului, să urmeze obiectivele împărtășite de leader și subordonații săi” sau “un proces al influenței sociale în care o persoană este capabilă să obțină ajutor și sprijin din partea altora în realizarea unei sarcini comune” (Winum, 2003). , totuși, după cum a sugerat și Chemers (2000), definiții ale leadershipului există atâtea, câte și teorii.

De asemenea, realizând o analiză a definițiilor pe leadership: se poate afirma că definind leadershipul ca un proces, înseamnă că acesta nu este o caracteristică sau o trăsătură proprie a leaderului, ci este un eveniment transacțional care are loc între leader și subordonații săi. Acest proces implică faptul că leaderul influențează și este totodată influențat de către subordonați, ceea ce înseamnă o relație interactivă și nu o relație liniară. Leaderul implică influență iar grupul este ținta în care i-a el fință. Fără o astfel de influență leaderul își pierde rațiunea de a fi.

În plus, conform altor definiții, procesul de leadership include atingerea unor obiective, aceasta înseamnă că trebuie să direcționeze un grup de indivizi pentru realizarea acestor sarcini. Astfel și subordonații și leaderul sunt implicați în procesul de leadership. Leaderul este cel care

inițiază relația, crează legături de comunicare și menține aceste relațiile (Keller, 2006; Northouse, 2001).

Un alt mod de a conceptualiza leadershipul, apare ca rezultat al explorării istoriei originilor umanității. De-a lungul a milioane de ani a preistoriei umane, grupuri variate de hominide erau în competiție permanentă pentru controlul resurselor. Oamenii, în mod normal, sunt egoiști și înclinați spre urmărirea obiectivelor personale, dar care sunt de obicei, de scurtă durată. În plus, noi am evoluat dintr-un grup ca și animale, iar numărul mare de membri era mai adaptativ pentru supravețuire și perpetuarea speciei, ca urmare, a apărut necesitatea unui conducător al grupului. Ca urmare, calitatea de leader al grupului implică motivarea subordonaților pentru a-și transcede propriile interese egoiste, în schimbul urmării obiectivelor comune grupului, care au consecințe pozitive pe termen lung. În concluzie, conducătorul, în acel context preistoric, a fost o alternativă sau o soluție eficientă pentru supravețuirea speciei umane, iar de aici rezultă că, leadershipul este un fenomen colectiv (Avolio, Sosik, Jung, și Berson, 2003; citat în: Hogan, & Kaiser, 2005).

Cu alte civinte, leadershipul trebuie definit în termeni ca: abilitatea de a forma și menține grupul la standarde, cu care să poată concura cu alte grupuri din afara organizației. Aceasta înseamnă că performanța acestuia trebuie evaluată în funcție și de performanța grupului, evident după un anumit timp. Precum și faptul că acesta este răspunzător de securitatea membrilor la locul de muncă (Barling, Loughlin, Kelloway, 2002; Kelloway, Mullen, Francis, 2006).

Astfel, un bun leadership promovează o echipă eficientă și un grup performant, care ca rezultat crește bunăstarea celor implicați, în schimb, un leadership ineficient degradează calitatea vieții oricărui membru al echipei (Hogan și Kaiser, 2005; Barling, Loughlin, Kelloway, 2002; Kelloway, Mullen, Francis, 2006).

I.3 DIFERENȚE ÎNTRE LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT

Leadership-ul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor. Aceștea, au încredere în propriile forțe și generează încredere celorlalți.

Leadership-ul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor, astfel, acesta reprezintă un atribut al managerului. Unii specialiști din domeniu consideră că manager și lider sunt termeni sinonimi și îi folosesc în mod alternativ. Însă, leadership-ul și managementul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: primul reprezintă capacitatea de a determina oameni să acționeze, cel de al doilea este persoana care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider. În ultimul deceniu, se acordă o tot mai mare atenție orientării managerilor spre obținerea de rezultate mai bune în leadership (The Difference Between Management and Leadership, 1997).

Ca urmare, leadership-ul reprezintă o caracteristică pe care toate organizațiile doresc să o regăsească la managerii lor. Aceștea:

- sunt capabili să îi orienteze pe oameni, creând o viziune pe care o comunică acestora;
- inspiră încredere și au încredere în ei înșiși;
- au suficientă experiență pentru a privi greșelile drept o cale spre învățare precum și o altă distragere de la drumul către succes;
- îi fac pe oamenii să se simtă mai puternici în preajma lor.

În continuare se va face o trecere în revistă a teoriilor vehiculate în studiul leadershipului

Pagina lasata
intentionat goala


CAPITOLUL II

TEORII ALE LEADERSHIPULUI

Eqpvkpwctgc "ceguvwk" xqnwo "q" rwvg k
volumul de pe

www.edituralumen.ro
www.librariavirtuala.com

ucw "fkp" nkdt tkkng "pqcuvtg" r



Odată cu transformarea economiei globale de la cea de tip industrial-manufacturieră la cea de tip postindustrială și informațională, s-a făcut resimțită necesitatea unei revizuirii a modelelor pe leadership. Munca liderului în organizații devine din ce în ce mai complexă. Fuziuni între companii, sau achiziționări de companii, globalizarea și dezvoltarea rapidă a tehnologiei, creșterea populației, precum și numărului de organizații (care impun stabilirea altor standarde de performanță, precum și a altor abilități necesare pentru realizarea obiectivelor organizaționale), etc, sunt unii dintre factorii ce duc la creșterea complexității procesului de leadership.

În plus, creșterea populației duce la reconsiderarea relației dintre leader și angajat, mai precis, la trecerea de la abordarea individualizată la cea asupra echipei de muncă, precum și a schimbării strategiilor de motivare a subalternilor. Acestea includ, evident, schimbări vizavi și de comportamentul manifestat de către leader, în realizarea sarcinilor.

Teoriile vehiculate asupra procesului de leadership reflectă măsura în care acestea sunt influențate de evoluții periodice în teoriile de cercetare din psihologie, de exemplu, centrarea pe trăsături la un moment dat corespundea cu dezvoltarea în forță a teoriilor personaliste, de asemenea, centrarea pe variabilele situaționale corespundea cu dezvoltarea în forță a teoriei behaviorismului, etc.

Autoarea

ISBN 973-1703-10-1



9 78 9731 703107

Conținutul acestui volum nu reprezintă în mod necesar punctul de vedere al Editurii Lumen sau al finanțatorilor

Publicat cu finanțarea:

media **LUMEN**
www.EdituraLumen.com

www.EuroMarket.ro
Design, Prints, Web sites
E-commerce applications