

CARACTERISTICILE UNUI BUN LIDER

*Alina GUȚU,
Catedra de Economie și Management
în Afaceri și Servicii*

Les leaders sont les facteurs les plus importants dans le succès ou l'échec de toute l'équipe. Les gens suivent pour qui ils sont et ce qu'elle représente. Les leaders efficaces savent comment créer un environnement où les membres de l'équipe peut se développer. Leaders avec un fort caractère basé sur des principes, avoir le sens de la vérité et ce qui est juste ou ce qui est faux. Indépendamment du titre ou poste, les dirigeants doivent se comporter et d'être vraiment bien d'être autour. La passion d'un leader est contagieuse et envoyer un message clair aux membres d'équipe

*“Forța de a articula o viziune armonioasă și pragmatică, împletită cu arta de a comunica, a convinge și a agreea coalițiile schimbării înseamnă leadership.”
Manfred Kets de Vries*

O serie de teoreticieni nu acceptă argumentul că factorul-cheie pentru obținerea succesului de către o firmă este conducerea de care dispune aceasta. Ei consideră că adoptarea unor valori culturale învingătoare a unor procese de muncă eficiente sau a unor atribute subordonate sunt condiții obligatorii ale succesului. [1] Rezultatele extrem de diferite obținute de conducători care au la dispoziție metode, instrumente, principii identice, precum și resurse similare sunt argumentele principale ce susțin ca **Managementul este o artă**. Pentru a obține rezultate bune nu este suficient să însușești știința conducerii, trebuie să ai și chemare și talent. Deci liderismul este măiestria managerului de a aplica la realitățile diferitor situații în condiții de maximă eficiență cunoștințele teoretice. Totuși în fruntea listei de priorități se află existența unei conduceri eficiente. Unul din motivele care fac conducerea atât de importantă este acela că liderii sunt oamenii care decid ce nevoi trebuie satisfăcute și care fac ca ideile să se transpună în realitate.

Este adevărat că o singură persoană sau chiar o organizație de dimensiuni medii nu poate schimba lumea. Pentru realizarea acestui deziderat este nevoie de energie, ideile și entuziasmul unui număr mare de oameni. Totuși fără un lider nici o mișcare nu poate fi inițiată sau va dispărea rapid pentru că îi va lipsi o direcție clară și un impuls eficient. Fără lideri obținerea unor rezultate bune se datorează șanse și deci nu pot fi susținute pe termen lung.

Leadership-ul sau “măiestria de a conduce” este un **proces** prin care o persoană influențează pe alții să realizeze un obiectiv și conduce organizația într-un mod care o face mai coerentă.[2] Liderii desfășoară acest proces, prin aplicarea *cunoștințelor* și a *competențelor* lor de leadership. Cu toate acestea, știm că avem *trăsături* care pot influența acțiunile noastre, în sensul că reprezintă un atribut comun pentru a crede că liderii se nasc mai degrabă, decât se creează.

Liderii sunt manageri sau oricare alte persoane cu o capacitate deosebită de a conduce colective cât mai largi, inclusiv popoare, care își motivează puternic subalternii și îi canalizează în vederea atingerii unui anumit scop; ei sunt oamenii care au harul de a influența destinul cât mai multor persoane.

Teoriile privind conducerea afirmă că există trei moduri de bază pentru a explica modul în care oamenii devin lideri.[3] Primele două explică că dezvoltarea leadership-ului e specifică pentru un număr mic de persoane. Aceste teorii sunt:

- **Teoria trăsăturilor.** Unele trăsături de personalitate ar putea conduce în mod firesc pe oameni în roluri de leader.
- **Teoria evenimentelor sau situației** - o criză sau un eveniment important poate

determina o persoană să se ridice la ocazie, care scoate în evidență calități extraordinare de lider într-o persoană obișnuită.

- **Teoria de Leadership transformational sau de proces.** Oamenii pot alege să devină lideri. Oamenii pot învăța aptitudini de leader. Aceasta este teoria cea mai larg acceptată astăzi și premisa pe care se bazează acest articol.

Printre valoroasele **trăsături umane** pe care trebuie să le posede liderul sunt: **talentul** deosebit de a reuni oamenii, de a-i face să acționeze împreună pentru atingerea unui scop comun, de a se simți împliniți prin obținerea unor performanțe remarcabile. Pentru a câștiga respectul, liderul trebuie să fie *etic*, să transmită un sentiment de direcție ce se realizează printr-o viziune puternică asupra viitorului, să fie **realist, dur, dar corect** și să dea dovadă de curaj. Oamenii vor să fie ghidați de cei pe care îi respectă și care au un simț clar al direcției. Un lider trebuie să aibă **integritate** – calitatea care-i face pe oameni să aibă încredere în el. Încrederea este de importanță vitală în toate relațiile interpersonale. Integritatea dă impresia respectării standardelor sau valorilor din afara sa, în special a adevărului. Încrederea și adevărul sunt valori primare. Trebuie să dea dovadă de **entuziasm, căldură** – un “suflet rece” nu este de obicei un bun lider. O persoană caldă este molipsitoare și atrage oamenii în jurul său. **Calmul** este o altă trăsătură esențială a unui lider înăscut. Istoricul roman Tacit scria: „*Rațiunea și judecata la rece, calități care aparțin în special unui lider.*”[4]

Un lider autentic face revoluții. El caută să modifice permanent starea de fapt existentă, încercând să întreprindă măsurile potrivite cât mai bine și mai inteligent posibil. Liderii percep realitatea - descriu o situație curentă așa cum e ea în realitate și nu cum a fost sau cum le-ar placea să fie și respectiv iau măsurile cele mai adecvate. Perceperea realității presupune ca liderii să îndeparteze filtrele ce-i feresc de lucrurile pe care nu vor să le vadă, să recunoască eșecurile lor și ale companiei și să accepte nevoia de schimbare. Perceperea realității este prima etapă esențială pe care liderii trebuie să o treacă cu bine dacă doresc ca firmele lor să răspundă adecvat. Odată ce liderul a găsit problema el va trebui: [5]

- să aleagă răspunsul potrivit,
- să determine acțiunile care trebuie întreprinse pentru a da răspuns adecvat,
- să se convingă că acțiunile sunt îndeplinite prompt și cât mai bine.

Studiul capacităților de a fi lider a pus accentul pe **importanța situației** în determinarea persoanei care ar trebui să fie și să rămână liderul unui grup. Conform afirmațiilor adepților teorii situațiilor *nu există lider înăscut, totul depinde de situație*. Puneți o persoană într-o situație și se poate evidenția ca lider; puneți-o într-o altă situație și acest lucru nu se va mai observa. Toate situațiile sunt diferite. Ce face într-o situație nu va funcționa întotdeauna într-o alta. Trebuie să fie utilizată judecata pentru a decide cel mai bun curs de acțiune și stilul de conducere necesare pentru fiecare situație. De exemplu, ar putea fi nevoie ca liderul să se confrunte cu un angajat pentru un comportament inadecvat. Sau un alt exemplu, Churchill a fost un mare lider în război, dar nu s-a bucurat de același succes pe timp de pace.[6]

De asemenea, rețineți că *situația* în mod normal, *are un efect mai mare asupra acțiunii unui lider decât trăsăturile lui*. Acest lucru se datorează faptului că în timp trăsăturile pot avea o stabilitate impresionantă pe o perioadă de timp, ele au mai puțină consistență față de situații.

Toate calitățile de lider pot fi dezvoltate prin exercițiu și experiență. O parte din acest proces este observarea calităților altor lideri, poate a unui atribut ce nu s-a mai întâlnit la un lider. Este ca și cum ai contempla diferitele fațete ale unui diamant. Abilitățile și cunoștințele prelucrate de către lider pot fi influențate de atributele sau trăsăturile lui, cum ar fi convingerile, valorile, etica și caracterul. Cunoștințe și abilități contribuie în mod direct la procesul de creare a unui lider, în timp ce atributele oferă sigur caracteristici unice.[7]

La baza învățării aptitudinilor de leadership stau următoarele aspecte: [8]

- ceea ce ei sunt - (cum ar fi credințele și caractere), A FI
- ceea ce știu (cum ar fi locuri de muncă, sarcini, și natura umană), A ȘTI
- ceea ce fac ei (cum ar fi de punere în aplicare, motivarea, și furnizarea de direcție). A ACȚIONA

A FI: - *un profesionist*. Exemple: loial organizației, efectuează serviciul altruist, asumarea responsabilității personale.

- *un profesionist care posedă trăsături de caracter bun*. Exemple: Onestitatea, competență, candoare, de angajament, integritate, curaj, imaginație, loialitate.

A ȘTI: - *cei patru factori de conducere* – adept (grup), lider, comunicare, situație.

- *pe sine însuși*. Exemple: puncte forte și slabe ale caracterului său, cunoștințele, și abilitățile.

- *natura umană*. Exemple: nevoile umane, emoții, și modul în care oamenii răspund la stres.

- *rolul său*. Exemple: să fie competenți și să fie capabili de a instrui alte persoane în îndeplinirea sarcinilor lor.

- *organizația sa*. Exemple: climatul și cultura, care liderii sunt neoficiali.

A ACȚIONA prin: - *Oferirea unei direcții*. Exemple: stabilirea obiectivelor, rezolvarea problemelor, de luare a deciziilor, de planificare.

- *Punerea în aplicare*. Exemple: comunicarea, coordonarea, supravegherea, evaluarea.

- *Motivare*. Exemple: dezvoltarea moralului și spiritului de echipă în organizație.

Liderii de mare anvergură îmbină de regulă cât mai armonios cele două atribute: talent nativ și competența dobândită prin studiu și muncă. În continuare sunt prezentate câteva caracteristici ale unui manager-lider, comparative cu cele ale unui manager (să spunem obișnuit), care nu ating calitățile ce îndreptățesc atributul de lider. [9]

Tabelul nr. 1

Comparație între manageri-lideri și manageri care nu au vocație de lideri

MANAGER-LIDER	MANAGER OBIȘNUIT
<i>A. Caracteristici esențiale</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alege, creează și produce evenimente, entuziasm, încredere; ➤ Creează grupuri și culturi organizaționale; ➤ Are o viziune de durată, trăiește în prezent, dar este preocupat de viitor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite atingerea obiectivelor prin intermediul altor oameni; ➤ Se bazează pe organizare și control; ➤ Poartă responsabilități, punând accentul mai mult pe prezent.
<i>B. Crearea unei agende</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Privește lucrurile în contextul întregului sistem 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Privește lucrurile rezumate la nivelul unei celule
<i>C. Sistemul relațiilor interumane</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adună oamenii oferindu-le un țel, utilizându-le pasiunile, stârnindu-le emoțiile, ajută și susține. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Încurajează competiția; organizează oamenii conform regulilor, servindu-se de autoritatea sa.
<i>D. Educația</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivează și inspiră efortul oamenilor de a depăși barierele politice, birocratice, de resurse; ➤ Caută noi responsabilități 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitorizează rezultatele, identifică abaterile, replanifică activitatea; ➤ Este pregătit să accepte responsabilități.
<i>E. Rezultatul</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produce schimbare, de multe ori de o manieră dramatică, se angrenează în mari competiții internaționale, în condițiile fluctuației accentuate a pieței. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Produce ordine, are o anumită predictibilitate, are potențialul de a da consistență unor rezultate – cheie.

Sursă: Al. Puiu „Management – analize și studii comparative”, Ed. Independența Economică, Pitești, 2007, pag. 40.

Când oamenii lucrează împreună atunci se conturează următoarele **variabile**:

- ❖ Liderul propriu-zis - personalitatea și caracterul acestuia, trebuie să convingă că este demn de urmat.
- ❖ Grupul – discipolii sau subordonații (echipa). Persoane diferite necesită diferite stiluri de leadership. De exemplu, un nou angajat necesită o supraveghere mai mare decât un angajat cu experiență. O persoană care îi lipsește motivația necesită o abordare diferită

decât una cu un grad ridicat de motivare. Trebuie să cunoască oamenii alături de el. Punctul de plecare fundamental este o bună înțelegere a naturii umane, cum ar fi nevoile, emoțiile, și motivația.

❖ Comunicarea. O mare parte din ea este non-verbală.

❖ Situația

Expertul britanic în leadership, John Adair, consideră ca **lideri autentici au**: [4]

- **Idei** - ei au idei clare legate de ceea ce trebuie întreprins pentru a-și asigura succesul pe piață și asupra modului în care firma trebuie să-și desfășoare activitatea. Ei își actualizează permanent ideile pentru a se adapta schimbărilor din mediul economic, ajutându-i în același timp și pe alții să-și dezvolte propriile idei.
- **Valori** – liderii și firmele dispun de valori puternice, înțelese de fiecare salariat, care constituie chiar rațiunea existenței lor. Valorile vin în sprijinul ideilor firmei, sunt adânc înrădăcinate, fiecare salariat fiind obligat să țină seama de ele, chiar și în cazul celor mai minore decizii sau acțiuni ale sale. Stabilirea sau centralizarea valorilor este una din cele mai esențiale și dificile sarcini care revin unui lider.
- **Energie** – liderii nu numai că sunt persoane foarte energice, dar sunt capabili să transmită o energie emoțională pozitivă și celorlalți. Ei caută să structureze organizația prin renunțarea la aspectele birocratice care le îngădesc activitatea, prin mobilizarea și încurajarea permanentă a celor cu care intră în contact.
- **Inteligența** – liderii sunt dispuși să ia decizii dure, să îi încurajeze și să îi răsplătească pe cei care procedează într-o manieră asemănătoare. Unii oameni numesc această calitate ca fiind “curajul de a-și pune în practică propriile considerațiuni”. Liderii învață și pe alții prin expuneri, își prezintă ideile și opiniile prin intermediul unor expuneri care au rol de a motiva oamenii, folosind cuvinte și mesaje ce să stimuleze dorința de acțiune a acestora.

Liderii care demonstrează *persistența, tenacitate, determinare, și abilitățile de comunicare* sinergice vor scoate la iveală aceleași calități în grupurile lor. Liderii buni energizează echipa lor și a organizațiilor pentru a atinge succesul.

Caracteristicile unei echipe:

- Trebuie să existe o conștiință a unității din partea tuturor membrilor săi.
- Trebuie să existe relații interpersonale. Membrii trebuie să aibă șansa de a contribui, și să învețe de la locul de muncă și cu alții.
- Membrii trebuie să aibă capacitatea de a acționa împreună spre un obiectiv comun.

Președintele fondator al TMI, Claus Moeller, spune că **unei bune funcționări a unei echipe îi sunt caracteristice zece elemente**: [3]

1. Scop: membrii împărtășesc un sentiment de mândrie pentru ce echipa există și este investit în realizarea misiunii și a scopurilor.
2. Priorități: Membrii știu ce trebuie făcut mai departe, de către cine, și când pentru a atinge obiectivele echipei.
3. Roluri: Membrii cunosc rolul lor în obținerea de sarcini și când e cazul pot permite unui membru mai abil pentru a face o anumită sarcină.
4. Deciziile: Autoritatea și de luare a deciziilor sunt clar înțelese.
5. Conflict: Conflictul este tratat în mod deschis și este considerat important de luarea deciziilor și de creștere personală.
6. Trăsături personale: membrii simt că personalitățile lor unice sunt apreciate și bine valorificate.
7. Norme: normele de grup pentru a lucra împreună sunt stabilite.
8. Eficacitate: Membrii găsesc reunirea echipei eficientă și productivă și așteptă cu nerăbdare timpul petrecut împreună.
9. Succes: Membrii știu clar, în cazul în care echipa a avut un succes, fiecare are aceeași cotă de participare.
10. Training: Oportunități pentru feedback și actualizarea competențelor sunt prevăzute

și luate de către membrii echipei.

Un lider trebuie să-și angreneze și antreneze oamenii în a face față provocărilor, să-și ajusteze valorile, să-și schimbe perspectivele și să-și dezvolte noi forme de comportament. Nevoile de adaptare ale societății de azi necesită un leadership care este responsabil, fără să aștepte să fie solicitat. Cel care conduce, trebuie să își pună permanent întrebări.

A lungul anilor, mulți cercetători au subliniat existența a mai multe ipoteze eronate, sau mituri, cu privire la leadership: [10]

Mitul 1 - Leadership-ul este înnăscut. Potrivit unora, leadership-ul este determinat de caracteristicile distinctive prezente de la naștere (de exemplu, extraversiune, inteligența, ingeniozitate). Cu toate acestea, este important de menționat faptul că leadership-ul, de asemenea, se dezvoltă prin muncă grea și observare atentă. Astfel, conducerea eficientă poate rezulta din natură (de exemplu, talente înnăscute), precum și prin dobândire (de exemplu, abilitățile dobândite).

Mitul 2 - Leadership-ul este putere asupra altora. Deși conducerea este cu siguranță o formă de putere, ea nu este delimitată de puterea asupra oamenilor - mai degrabă, este o putere cu oameni care există ca o relație de reciprocitate între un lider și adepții lui. Utilizarea de manipulare, constrângere, și de dominație pentru a influența pe alții nu este o cerință pentru conducere. În realitate, persoanele care caută acordul de grup și să se străduiască să acționeze în interesul altora, de asemenea, pot deveni lideri eficienți.

Mitul 3 - Liderii sunt influențe pozitive. Sarcina fundamentală a unui lider este aceea de a inspira sentimente pozitive în cei pe care îi conduce. Din acest punct de vedere, dimensiunea emoțională a leadershipului determină dacă celelalte lucruri pe care le face un lider vor funcționa așa cum ar trebui. Fie că este vorba de schimbări mărunte într-o companie, fie că organizația se află într-o criză gravă, toți ochii se întorc spre lider, așteptând reacția sa. Această reacție va funcționa ca o călăuză emoțională. Prin răspunsul său, liderul oferă grupului o cale de a interpreta semnificația evenimentelor și, astfel, de a reacționa emoțional la ele. Dacă el intră în panică, această stare se va răspândi aproape automat în toată organizația. Dacă el este nervos și iritat, starea de nervozitate și de iritabilitate o să-i caracterizeze în scurt timp și pe oamenii cu care lucrează. Dacă el arată încredere și optimism, în ciuda dificultăților cu care se confruntă, de aceste stări se vor "molipsi" și oamenii din echipa sa. Opusul liderilor inteligenți și pozitivi sunt liderii "toxici" emoțional. [11] Este vorba de acei lideri care pot să otrăvească, prin emoțiile pe care le manifestă și prin cele pe care le declanșează celor din jur climatul emoțional la locul de muncă. Ei sunt oamenii care frecvent sunt supărați, nervoși, iritați sau anxioși. Cei mai mulți dintre ei sunt atât de copleșiți de aceste emoții negative încât nici măcar nu mai conștientizează ce li se întâmplă și cât de mult rău fac astfel celor din jur și organizațiilor lor. În orice grup, liderul este cel care are rolul de ghid emoțional. Dispoziția sa afectivă și tonul pe care îl folosește în relația cu ceilalți au un impact enorm asupra climatului emoțional din companie. De-a lungul istoriei, liderul oricărui grup uman a fost cel la care ceilalți au căutat siguranța și claritatea, cel de la care și-au luat indiciile emoționale. La fel se întâmplă și în organizațiile moderne: liderul are capacitatea maximă de a influența emoțiile tuturor.

Mitul 4 - Liderii face controlul în totalitate a rezultatelor grupului. Coeziunea de grup, modelele de comunicare între membrii, trăsăturile individuale ale personalității, contextul de grup, natura sau orientarea de muncă, precum și normele de comportament și standardele stabilite influențează funcționalitatea grupului în capacitățile diferite. Din acest motiv, este nejustificat să se presupună că toți liderii efectuează un control complet a realizărilor grupurilor lor.

Mitul 5 - Toate grupurile au un lider desemnat. În ciuda noțiunilor preconceptione, nu toate grupurile au nevoie de un lider desemnat. Grupuri care sunt limitate ca dimensiune, sunt libere în luarea deciziilor, sau există numai pentru o perioadă scurtă de timp sunt supuse adesea unei divizări de responsabilitate, în cazul în care sarcinile de conducere și rolurile sunt partajate în rândul membrilor.

Mitul 6 - Membrii grupului dețin o rezistență față de lideri. Cercetările au indicat cei mai mulți oameni de fapt, preferă să fie conduși decât să fie fără un lider. Acest "nevoie de un lider" devine deosebit de puternic în grupurile nesigure care se confruntă cu un fel de conflict. Membrii grupului tind să fie mai mulțumiți și mai productivi atunci când au un lider pentru a-i ghida.

În concluzie putem afirma că liderul este responsabil de a-și face viziunea cât mai relevantă pentru discipoli și de a-i motiva pe aceștia în procesul de materializare a viziunii. Așadar, un bun lider este acela care are abilitatea, dar și responsabilitatea, de a *determina, motiva, inspira și căuta metode de acțiune*, făcându-se astfel urmat. Liderii au opinii bine puse la punct în legătură cu conducerea și transformarea afacerilor ca și în privința derulării activității propriu-zise de conducere. Ei acționează în *calitate de antrenori* împărtășind celor pe care îi pregătesc atât greșelile cât și succesele lor. Liderii sunt persoane *dispuse să învețe permanent*. Ei își analizează trecutul și experiențele pe care le-au avut pentru a trage învățăminte folositoare pentru viitor.

Referințe:

1. Noel M. Tichy, Eli Cohen, „Lider și arta de a conduce”, Editura Teora, București, 2000, pag. 30.
2. Jack Welch, Robert Slater, „29 secrete ale liderului”, Editura All Beck, 2009, pag 52.
3. www.nwlink.com/~donclark/.../leader.html
4. John Adair, Peter Reed, „Nu boss, ci lider”, Editura Meteor press, București, 2004, pag. 44
5. Ron Jenson, „Piramida succesului. Organizații de succes, prin oameni de succes”, Editura All Beck, 2009, pag 86
6. John C. Maxwell, „Cele 21 de legi supreme ale liderului”, Editura Amaltea, București, 1998, pag. 35
7. <http://www.neculaifantanu.com/initiere-in-leadership.html>
8. Michael Morris, „Cum să devii manager de succes?”, Editura All Beck, 2002, pag. 73
9. Al. Puiu „Management – analize și studii comparative”, Ed. Independența Economică, Pitești, 2007, pag. 39,
10. http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership#Leadership_Myths
11. George Avram, Articolul “Trăirile emoționale ale angajaților afectează relațiile de afaceri”, www.tmi.ro

Recenzent: dr. Todos I.

Data prezentării: 14 octombrie 2011