

**UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” GALAȚI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR
DOMENIUL DE DOCTORAT: MANAGEMENT**

**VALENȚELE LEADERSHIP-ULUI CA FACTORI DE
COMPETITIVITATE ÎN ECONOMIA GLOBALIZATĂ**

**TEZĂ ELABORATĂ ÎN VEDEREA
OBȚINERII TITLULUI ȘTIINȚIFIC
DE DOCTOR ÎN ECONOMIE**

CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. NICULAE NICULESCU

DOCTORAND:

GABRIELA NICOLETA DURET

**GALAȚI
- 2013 -**

CUPRINS

Capitolul I - Management, cultură și leadership în economia globalizată

- 1.1. Conceptul de management și evoluția acestuia
- 1.2. Conceptul de Leadership și evoluția acestuia
- 1.3. Delimitări conceptuale între leadership și management
- 1.4. Conexiuni între leadership, cultură organizațională și cultură managerială

Capitolul II - Leadership-ul în economia globalizată

- 2.1. Influența globalizării asupra leadershipului
- 2.2. Interactivitatea liderilor în cadrul organizației într-o economie globalizată
- 2.3. Leadership-ul și adaptarea la mediu
- 2.4. Leadership-ul în România
- 2.5. Analiza SWOT a mediului de afaceri românesc

Capitolul III - Diversitatea formelor de leadership

- 3.1. Stiluri de leadership
- 3.2. Modelul liderului de succes
- 3.3. Leadershipul și responsabilitatea socială corporatistă în condițiile procesului de globalizare

Capitolul IV - Impactul leadership-ului asupra strategiei și schimbărilor din organizații

- 4.1. Schimbările globale și noile perspective asupra leadership-ului
- 4.2. Strategia de leadership
- 4.3. Rolul strategiei de leadership în creșterea performanței organizației – modelul BSC

Capitolul V - Abordări strategice ale leadership-ului în contextul globalizării

- 5.1. Rolul modelării matematice în procesul de analiză a leadership-ului
- 5.2. Modelarea leadershipului colaborativ
- 5.3. Modelul econofizic privind corelarea investiției în forța de muncă a echipei și performanța leadershipului

Capitolul VI - Identificarea stilurilor de leadership ale managerilor din România. Cercetare on-line

- 6.1. Proiectarea chestionarului online prin intermediul platformei on –line
- 6.2. Interpretarea rezultatelor cercetării
- 6.3. Identificarea corelațiilor dintre stilurile de leadership și diferite variabile organizaționale cu ajutorul software-ului SPSS

Bibliografie

Anexa 1: Chestionar privind analiza factorilor convergenți care contribuie la managementul performanței organizaționale

Anexa 2: Chestionar privind identificarea stilurilor de leadership ale managerilor români

Capitolul I

Management, cultură și leadership în economia globalizată

În literatura de specialitate s-a analizat foarte mult acest aspect, și se continuă a se pune întrebarea dacă este posibil a fi identificat cel mai „bun drum” sau cea mai bună cale pentru a conduce, însă părerile sunt împărțite în funcție de abordarea generală, contextuală sau situațională. Cum era de așteptat nu s-a găsit sau nu s-a putut identifica drumul sau calea cea mai bună, pentru că fiecare organizație, situație, context are particularitățile ei și este greu de presupus că toate organizațiile își rezolvă diferitele situații în același mod, însă anumite elemente se regăsesc în toate sau în majoritatea lor, și de aici posibilitatea ca unele principii să poată fi stabilite și în funcție de ele, cei aleși, respectiv managerii, să acționeze, să urmeze calea cea mai bună.

Indiferent cât de mulți ar fi factorii care influențează managementul (oamenii, experiența, preferințele, instruirea, percepțiile, obiectivele, cultura, puterea, politica, istoria) rolul managerilor este incontestabil.

Dacă facem o sintetizare a principalelor concepte privind managementul, putem conchide că managementul este un sistem coerent de principii, tehnici, metode de conducere și, aptitudinea, talentul sau arta de a le aplica, pentru funcționarea eficientă a colectivităților umane organizate (firme, organizații politice și sociale, unități juridice, militare, de învățământ, cultură etc.) în condițiile utilizării judicioase a resurselor.

Managementul însă, nu reprezintă o însumare mecanică a rezultatelor obținute de ramurile științifice cu care se integrează ci își aduce aportul propriu la tezaurul științei în general, și al conducerii în special, optimizând actul conducerii prin folosirea elementelor utile oferite de celelalte științe.

Leadership-ul, unul dintre elementele cele mai frecvent examinate și actuale ale managementului, comportă o mare varietate de abordări. Leadership-ul ar putea fi un atribut al poziției ierarhice sau ar putea proveni din inteligență sau cunoștințe. O controversă este legată de faptul dacă leadership-ul este un fenomen individual sau de grup. Unii teoreticieni definesc leadership-ul prin prisma acțiunilor pe care le întreprind liderii numiți, ceea ce orientează analiza spre personalitatea și comportamentul acestora. Alte puncte de vedere au în vedere faptul că leadership-ul include toate eforturile pentru a influența comportamentul altora, ceea ce înseamnă că leadership-ul este o funcție exercitată în grup.

Leadership-ul este o disciplină în evoluție, acest concept cunoscând o mulțime de fațete. Considerăm o definiție relevantă a leadership-ului pe cea care încorporează elementele esențiale ale procesului de leadership: *„leadership-ul este o relație de influență printre lideri și adepții lor care urmărește schimbări reale și rezultate care să reflecte scopurile lor comune.”* (Factorii relevanți ai leadership-ului sunt prezenți în figura 1.1.).

Leadership-ul implică influență care apare între oameni care doresc schimbări semnificative, aceste schimbări reflectând scopuri comune împărțite de lideri și de

adeptii lor. Influența presupune că relațiile dintre oameni nu sunt pasive; intrinsec acestei definiții este faptul că influența este multidirecțională și non-coercitivă.

Pe de altă parte, *leadership-ul presupune a crea schimbare și nu a menține status quo-ul*. Schimbările vizate nu sunt dictate de către lideri, ci reflectă scopurile împărtășite deopotrivă de lideri și de adeptii lor. Aceste schimbări sunt orientate spre rezultate pe care și le doresc atât liderii, cât și subalternii lor, fiind vorba de un viitor dorit și scopuri care îi motivează pe aceștia pentru atingerea țelului comun. Aspectul esențial al leadership-ului este de a influența pe alții pentru a schimba lucrurile în vederea atingerii unui țel dorit.



Figura 1.1. Factorii importanți în leadership

Vom încerca să marcăm diferența dintre leadership și management. Un indiciu în înțelegerea diferenței ni-l oferă conceptualizarea standard a funcțiilor managementului: planificare, organizare, coordonare, antrenare-motivare și control. Funcția de antrenare-motivare, este o parte importantă a muncii unui manager. Cu toate acestea, un manager mai trebuie să planifice, să organizeze, să coordoneze și să controleze. Leadership-ul se ocupă cu aspectele interpersonale ale muncii unui manager, în timp ce planificarea, organizarea și controlul se ocupă cu aspectele administrative. Astfel, leadership-ul are în vedere schimbarea, inspirația, motivarea și influența. În schimb, managementul are de a face mai mult cu menținerea echilibrului și a *status quo*-ului (a situației existente) organizației.

Tabel 1.2. Leadership versus management

Criteriu	Leadership	Management
Crearea unei agende	<i>Stabilește direcții: dezvoltă o viziune și strategiile necesare pentru împlinirea ei</i>	<i>Planuri și bugete: stabilește pași detaliați și date pentru atingerea rezultatelor vizate; alocă resursele necesare.</i>
Dezvoltarea unei rețele pentru atingerea agendei	<i>Implică alinierea oamenilor: comunică direcții verbale și prin fapte tuturor celor cărora li se cere cooperare pentru crearea de echipe și coaliții care să înțeleagă viziunea și strategiile, respectiv să accepte validitatea lor.</i>	<i>Organizează și recrutează personal: stabilește structura pentru atingerea planurilor; recrutează personal, delegă responsabilitatea și autoritatea pentru implementare; dezvoltă politici și proceduri pentru a ghida oamenii; creează sisteme de monitorizare.</i>
Scop	<i>Manifestă atitudini personale, active</i>	<i>Manifestă atitudini impersonale, pasive</i>
Concepție despre muncă	<i>Stimulează munca, oferă și creează posibilități de alegere a ei</i>	<i>Coordonează, echilibrează munca. Recurg la compromisuri valorice</i>
Relațiile cu alții	<i>Sunt empatici, acordă atenție semnificației acțiunilor și evenimentelor</i>	<i>Se implică emoțional puțin în relațiile cu alții</i>
Percepția de sine	<i>Au o identitate de sine mai slabă, fiind orientați spre schimbare</i>	<i>Se identifică cu nevoia de a menține ordinea actuală, sunt mai conservatori</i>
Execuție	<i>Motivează și inspiră: energizează oamenii să depășească barierele politice, birocratice și legate de resurse prin satisfacerea nevoilor umane de bază.</i>	<i>Controlează și rezolvă problemele: monitorizează rezultatele raportându-le la planuri, apoi planifică și organizează pentru a reduce decalajul.</i>
Rezultate	<i>Produce schimbare, adesea la un grad ridicat: are potențialul de a produce schimbări extrem de folositoare, precum noi produse dorite de manageri</i>	<i>Produce un grad de predictibilitate și comandă: are potențialul de a produce rezultatele cheie așteptate de acționari (onorarea comenzilor clienților, plata dividendelor către acționari)</i>

Se poate observa că funcția cheie a unui lider este de a crea o viziune (misiune sau agendă) pentru organizație. Liderii specifică scopul de atins, dar și strategia pentru atingerea lui. Spre deosebire de lider, funcția principală a managerului este de a implementa viziunea.

Fiecare cultură organizațională este caracterizată printr-un anumit grad de unicitate. Când o organizație reușește să aprecieze importanța unicității culturii sale, poate introduce o valoare adăugată propriilor idei iar vechile concepții despre omogenitate sau identitate culturală încep să fie nerelevante. Datorită valorilor diverse și a credințelor de bază din diferite societăți, leadership-ul și organizațiile sunt în mod inevitabil ancorate cultural. Nu există două culturi care să privească autoritatea, ierarhia sau structura în aceeași manieră. Unul din cele mai interesante aspecte ale culturii, este că nu poate fi evitată sau neglijată întrucât determină în mod hotărator normele noastre comportamentale. Nimic nu se întâmplă dacă nu are loc mai întâi o creare și o interpretare de semnificații a unor membri ai unui grup de indivizi în interacțiune cu un alt grup.

Liderul abordează organizația pe care o conduce nu doar ca pe un mecanism în funcțiune, un sistem de componente inter-relaționate sau o distribuție de putere decizională, ci ca pe un tot în care toate acestea merg mână în mână cu normele și valorile, justificările etice ale comportamentelor, credințele, simbolurile etc., la a căror concepere trebuie să contribuie el însuși pentru a reuși ce își propune. Din perspectiva culturală organizația apare drept un sistem de semnificații și interpretări, în interiorul căruia rolul leadership-ului devine hotărâtor.

Capitolul II

LEADERSHIP-UL ÎN ECONOMIA GLOBALIZATĂ

Din cauza globalizării tot mai pronunțate a lumii afacerilor, nu mai poate fi ignorată latură culturală a leadership-ului. Altfel spus, există diferențe între stilurile de conducere considerate acceptate într-o cultură națională sau alta.

Privind la diferitele modele de conducere și la deosebirile dintre normele culturale, constatăm că, în această lume tot mai globalizată, încep să se cristalizeze mai multe tendințe convergente. Astfel, „*liderilor globali*” adică liderilor care acționează într-un mediu multicultural le-ar fi utile următoarele însușiri și aptitudini : carismă; aptitudini pentru munca în echipă; deschidere spre schimbare; interes față de viața politică și socio-economică a altor țări; capacitatea de a lega relații bune cu oameni ce aparțin altor culturi; adaptabilitate la situațiile noi; capacitatea de a lucra într-o echipă multiculturală, etc.

Dar așa, cum anumite calități personale sporesc șansele de reușită ale unui lider global, există și un set de calități organizaționale aflate la baza succesului unei companii pe piața internațională. În general, o organizație cu mare succes pe plan internațional are următoarele caracteristici: există un număr mare de angajați de alte naționalități decât cea a organizației; se fac investiții de anvergură în afara țării de origine; se manifestă o descentralizare amplă a puterii în rândurile subsidiarelor; managerii străini sunt bine reprezentați în consiliul director al organizației; membrii executivului au o experiență amplă în activități desfășurate în străinătate; membrii organizației au convingerea că experiența internațională este esențială în carieră; organizația este cât se poate de deschisă în privința promovării rapide a nagaților de alte naționalități, etc..

Pentru testarea aptitudinilor candidaților la posturile în străinătate există proceduri, mai mult sau mai puțin formale, în majoritatea organizațiilor globale. Adesea candidații sunt selecționați pe baza performanțelor lor din organizația aflată în țara lor de origine, în urma declarării lor de a munci într-un mediu internațional. Candidații aleși intră apoi într-un program de pregătire, unde sunt crescuți în cultura organizațională predominantă – care, în cel mai bun caz, acționează ca un fel de trambulină ce le oferă sprijin și încurajare pentru cariera lor de lideri globali. Cel mai important factor al formării lor ca fiind cei mai buni lideri globali pentru mediul internațional, este unul dintre cele cinci elemente esențiale ale leadership-ului din

afara frontierelor: tradiția, călătoria, instruirea, transferul și spiritul de echipă. Pentru a avea acces la aceste cinci elemente, cei care aspiră la calitatea de lider global, trebuie să identifice și să înlăture un număr de piedici.

În consecință, liderii globali trebuie să creeze comunități multiculturale, instituind o cultură organizațională care trece peste deosebirile dintre oameni și care conține anumite „semnale călăuzitoare” – valori și atitudini – ce pot fi ușor înțelese de angajați din diferite grupuri culturale. Astfel, programul de dezvoltare a liderilor globali nu se concentrează exclusiv asupra înțelegerii și acceptării diversității culturale, ci merge mai departe, făcându-i pe oameni să conștientizeze că au nevoie de o cultură organizațională comună.

Pornind de la ideea că societatea în stadiul postindustrial are anumite caracteristici bine definite, unde tehnologia avansată și caracterul turbulent al mediului extern fac dificil cuplajul tradițional al unei tehnologii cu operațiile de rutină, se constată că birocrăția nu mai corespunde unei organizații moderne. Ei consideră că este nevoie de un nou tip de organizație care să se folosească de contextul favorabil al unui proces de lucru înalt tehnicitizat și de a favoriza flexibilitatea și condițiile de creativitate profesionale necesare menținerii capacităților de adaptare a organizației la schimbările rapide din jurul ei și la permanenta creștere a nivelului de cunoștințe. Teoreticienii noilor sisteme organizaționale consideră structurile ca fiind o rețea de schimburi informaționale favorabile comunităților deschise și orizontale și, de asemenea, favorabile consultării la toate nivelele. Ei consideră că sistemele bazate pe o ierarhie a relațiilor de control și pe exercitarea autorității de la vârf spre bază sunt depășite. În plus, sarcinile și procedeele de lucru trebuie să fie flexibile și subiectul unei redefiniri continue. Competențele sunt recunoscute deschis, fără a ține cont de ierarhie. Conflictul și rivalitățile sunt considerate secundare în raport cu implicarea profesională. Membrii sunt atașați muncii lor și comunității de profesioniști, chiar dacă activitatea lor se desfășoară practic în afara organizației. Loialitatea față de organizație este însă considerată ca fiind cea mai importantă pentru asigurarea succesului ei.

Vechile modele de conducere a afacerilor nu sunt adecvate pentru noile situații în care se află companiile. Afacerile se schimbă repede, la fel și arta de a le conduce. Niciodată nu a fost ușor să conduci, dar profunde schimbări actuale din mediul afacerilor și din cadrul organizațiilor sporesc și mai mult gradul de dificultate. Ele redefinesc toate aspectele conducerii¹:

- esența ei – ce au liderii de făcut
- procesele ei – cum să o facă
- scopul ei – de ce-urile.

Ce au liderii de făcut

Trei fenomene afectează ceea ce fac liderii: noile nevoi de a controla schimbarea, paralel cu desfășurarea afacerilor curente, influența crescândă a

¹ London Business School the Wharton School of the University of Pennsylvania - IMD International

tehnologiei și grija tot mai mare față de conducerea corectă a proceselor și competențelor.

Pentru majoritatea liderilor, dificultatea posbelică a constat în găsirea unei formule de succes în afaceri și în aplicarea ei prin politici bine armonizate de protejare a produselor, de fabricație, marketing și finanțe. Spre deosebire de aceasta, noua dificultate este una duală. Liderul trebuie să desfășoare afacerea în continuare, cât de eficient posibil, dar, în același timp, trebuie să o transforme. Aceasta presupune crearea unei viziuni și înțelegerea profundă a forțelor interne și externe (adesea tehnologice), care pot reprezenta amenințări serioase sau noi oportunități.

Transformarea implică mobilizarea întregii organizații pentru formarea noilor competențe și resurse necesare în viitor. Astfel, noul lider, trebuie să ofere avantaje sporite clienților, concomitent cu încercarea de a transforma radical întreaga organizație.

Impactul tehnologiei era limitat în principal la îmbunătățirea produsului și a procesului de fabricație. El era concentrat în sectoarele economice de înaltă tehnologie. Deoarece liderii nu puteau ignora tehnologia, li s-a părut posibil să o controleze prin cei cu o mai mare competență tehnologică. Ca urmare, în majoritatea companiilor se ajungea la vârf nu prin intermediul tehnologiei, ci printr-o formație financiară, de marketing sau chiar juridică. În prezent însă, această carieră tradițională de conducere stă sub semnul întrebării. Tehnologia oferă noi căi de integrare a aprovizionării, producției și distribuției, creând valoare ridicată la cumpărător cu costuri mult mai scăzute.

Tehnologia redefinește granițele dintre industriile separate din punct de vedere istoric. De exemplu, dintre calculatoare, telecomunicații și distracții, sau dintre bănci și alte servicii financiare și chiar dintre alimente și produse farmaceutice. Tehnologia redefinește însuși sarcina managerială și în multe companii ea devine punctul crucial de pe agenda de lucru a managementului general. Rolul tehnologiei nu se limitează la înalta tehnologie. El devine un factor decisiv în multe alte sectoare ca distribuția, serviciile, administrația publică și guvernul. În toate aceste domenii, dificultatea de conducere este de a făuri și folosi tehnologia eficient și responsabil. Liderii au nevoie deci să stăpânească mai bine tehnologia și să dovedească o mai mare capacitate de a o gestiona decât în trecut.

Reorientarea spre procese și competențe - Vechiul rol al conducerii era de a asigura funcționarea fiecărui compartiment al companiei conform strategiei globale. Atât integrarea parte-parte cât și integrarea parte-întreg aveau o mare importanță. Noul lider trebuie să facă în continuare acest lucru dar în două direcții cu totul noi.

Prima este de a gestiona eficient procesele în care se intersectează diferitele funcții. Marile reduceri în durata de dezvoltare a produsului, pretinse de firme ca Sony sau Phillips, rezultă dintr-o mai bună organizare a proceselor interfuncționale. Îmbunătățirea proceselor se va extinde de la operații la activități ca planificarea, elaborarea strategiilor și însăși luarea deciziilor. Tehnologia oferă adesea mijloace de atingere a acestui obiectiv.

A doua mare schimbare se referă la competențe. Astăzi, desfășurarea eficientă a fiecărei funcții este doar o parte a activității. Dezvoltarea competențelor pentru

afacerile de mâine devine cerința competițională de bază. De exemplu, la Sulzer, producător elvețian de mecanisme, conducerea companiei a identificat patru domenii de competență determinante pentru viitorul companiei: tehnologia, marketingul, finanțele și resursele umane. Conducerea la vârf trebuie să se implice activ în toate cele patru domenii spre deosebire de vechea concepție, conform căreia producția era cea mai importantă sarcină.

În general, sunt trei forțe principale care influențează procesul de conducere: dezvoltarea unor noi matrici de organizare cu ierarhii mai reduse, creșterea numărului de alianțe și rețele neoficiale și modificarea pretențiilor și valorilor publicului.

Diversitatea și complexitatea corporațiilor, împreună cu nevoia de a lua decizii mai rapide, mai rentabile și mai aproape de client, au diminuat în mare măsură conducerea ierarhică, bazată pe comandă. Din ce în ce mai mult, misiunea conducerii la vârf este de a pregăti terenul, pentru exercitarea conducerii la nivelurile mai joase ale organizației. Dar aici apar noi dileme. Există nevoia tot mai mare de fragmentare a laturii de program a organizației pentru a face față segmentării sporite. Totuși, există și nevoia de a realiza economii pe scară largă și de ramură în gestionarea resurselor cheie ale companiei. Rezultă o mare varietate de soluții matriciale, dificil de gestionat, care presupun adesea roluri de conducere de nivel mijlociu, în care responsabilitatea depășește în mare măsură autoritatea directă.

Sub presiunea globalizării, a integrării în Uniunea Europeană și a noilor cerințe de performanță a economiei bazată pe cunoștințe, întreprinderile de afaceri pe piața românească sunt chemate să dezbată probleme majore de leadership. Una din cele mai folositoare descrieri sintetice ale globalizării ca fenomen social și economic a fost oferită de Webber, care susține că „termenul globalizare a fost folosit pentru a denumi integrarea globală a finanțelor, emergența corporațiilor globale, dezvoltarea instituțiilor globale de guvernare, implicațiile globale ale crizei de mediu, și comodificarea zonelor anterior nepromovate ale vieții sociale”. Această privire de ansamblu asupra globalizării este relevantă pentru leadershipul de afaceri, deoarece subliniază dezvoltarea unei forme de interdependență a pieței diferite, non-tradițională printre afacerile încă dominate de modele locale ale performanței competitive.

Liderii de afaceri locali nu își mai permit să își imagineze că sunt ocrotiți de comerțul, finanțele și tendințele de muncă internaționale, sau că ei continuă să-și controleze piețele abordând afacerea cu presupuneri statice în funcție de ce a funcționat cu succes în trecut. Există raportări din ce în ce mai dese că afacerile, oriunde, indiferent de mărime, au început să fie afectate de tendințe aparent neconectate, în cele mai neașteptate feluri.

Analiza SWOT a mediului de afaceri românesc

Scopul acestei analize este de a identifica potențialului de leadership la nivelul organizațiilor românești, respectiv acele aspecte care pot avea rol de catalizator sau dimpotrivă pot frâna acest fenomen.

Analiza SWOT a mediului de afaceri românesc în perioada 2008-2012

PUNCTE FORTE	PUNCTE SLABE
<ul style="list-style-type: none"> • Angajații sunt singura forță competitivă a unei organizații; • Marile companii din Romania consideră că investițiile în personalul propriu reprezintă cheia succesului oricărei afaceri; • Tot mai multe companii se orientează către trainingurile care dezvoltă abilitățile de comunicare și de leadership ale angajaților în defavoarea cursurilor de specializare a abilitatilor tehnice ale acestora; • La nivelul companiilor multinaționale se observă o direcționare a afacerilor către un mediu centrat pe comunicare și relaționare între angajați și companii, în vederea consolidării capacităților de lucru și a procesului de interacțiune (65%) • Organizațiile adoptă principii de organizare pe orizontală și bazate din ce in ce mai mult pe colaborare; • Liderii romani sunt extrem de competitivi, gata să accepte provocări mari; sunt dispuși să lucreze concomitent pe mai multe proiecte; • Liderii romani sunt doritori de afirmare; • Liderii din companiile de top din România sunt preocupați de dezvoltarea personală atât în direcția expertizei profesionale, cât și în direcția abilităților de lider. • Preocuparea pentru dezvoltarea abilităților de leader se materializează în rândul liderilor din România prin accesarea de materiale din domeniul conducerii și aplicarea noilor concepte și idei în contextul organizațional. • Liderii companiilor de top din România înțeleg faptul că în actualul mediu economic rezultatele sunt cele care contează și nu intențiile • leadeii-femei sunt mai încrezătoare în ceea ce știu să facă și mai responsabile • Existența unor agenții, societăți de consultanță cu servicii specializate de informare, analiză, consultanță și realizare de studii privind leadershipul; • Aprecierea, la nivelul organizațiilor mari a efectelor leadershipului, ca element central al creșterii performanțelor economico – financiare; • Creșterea, la nivelul companiilor multinaționale în special, a bugetelor alocate managementului talentelor și leadershipului; • Creșterea calității proceselor interne la nivelul multor organizații, determinată mai ales de exigența continuă a pieței; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea capacităților de leadership ocupă un loc neînsemnat încă în viziunea multor manageri; • Mai mult decat o implementare a tacticilor în ceea ce privește managementul talentelor, angajatorii romani sunt preocupați de efectele crizei, de potențialele fluctuații de personal și de găsirea unor strategii care să fidelizeze angajații; • Pentru multe organizații cea mai sigură cale pentru motivarea angajatului o reprezintă încă valoarea remunerației; • Blocaje la nivelul organizațiilor care îngreunează efortul angajaților în poziții cheie de a aduce câștig organizației prin intermediul și împreună cu clienții; • Multe organizații, mai ales în sectorul IMM se confruntă cu următoarea configurație: Angajați slabi pregătiți și manageri slab performanți; • Mediul de afaceri romanesc nu este orientat încă spre o cultură a excelenței; • Numărul redus de firme care in prezent (23%) deruleaza programe interne de leadership. • Dificultăți la nivelul managerilor în previzionarea schimbărilor pieței și în comunicarea cu echipe din ce în ce mai dispersate; • Managerii sunt mai degrabă administratori și funcționari; • Liderii romani traiesc într-o permanență tensiune între un stil autoritar/parental și un stil liberal care implică împuternicirea subordonaților; • Liderii romani resimt destul de puternic nevoia de a controla toate aspectele unui proiect; • Liderii romani consideră că performanța și rezultatele sunt mai importante decat relațiile; • organizatiile se zbat să atragă angajații potriviți, dar problema neadaptării la organizație se înrăutățește de la an la an; • Numărul foarte mic de companii care deruleaza programe de îmbunătățire a leadershipului (12%) • Existența birocrăției la nivelul companiilor care îngreunează procesele sistemelor informațional și decizional; • Lipsa transparenței în comunicarea internă a companiilor; • La nivelul unor companii, număr redus de angajați corespunzători din punctul de vedere al cunoștințelor necesare locului de muncă; • Migrarea forței de muncă calificate către alte țări; • Lipsa investițiilor dedicate perfecționării angajaților; • Neînțelegerea sau înțelegerea parțială a importanței managementului talentelor și leadershipului; • Strategii de management aplicate aleator, fără a exista o regulă sau o obișnuință;

	<ul style="list-style-type: none"> • Bugete relativ limitate alocate managementului reurselor umane; • Lipsa cercetării, privind rolul leadershipului în performanța companiilor; • Reticență, la nivelul IMM în colaborarea cu organizații specializate de consultanță; • Preocupare majoră a conducerii multor organizații pentru creșterea profitului imediat, pentru creșterea nivelului cantitativ al producției și în ultimul <u>rând</u> pentru realizarea unui climat organizațional benefic angajaților, a unei culturi organizaționale puternice; • Lipsa accesărilor sau accesări minime a fondurilor europene destinate implementării unor programe de leadership;
OPORTUNITĂȚI	AMENINȚĂRI
<ul style="list-style-type: none"> • Inițierea și dezvoltarea la nivelul organizațiilor a unei culturi organizaționale care să încurajeze dezvoltarea talentelor și a personalității angajatului; • Posibilitatea companiilor de a se diferenția prin tipul de activități și de idei implementate de angajați mai mult decât achiziționarea tehnologiilor moderne pentru producție; • Definierea, ca principală preocupare a specialiștilor în resurse umane, a activităților legate de managerierea talentelor; • Implementarea la nivelul organizațiilor de traininguri de dezvoltare a talentelor; • Adoptarea de către companii a unui comportament responsabil, aceasta presupunând un management proactiv. Aceasta proactivitate se manifesta printr-un control foarte atent al costurilor; • identificarea rolurilor critice pentru companie și a persoanelor cu potențial ridicat sau care sunt înzestrate cu alte tipuri de talente ce le pot crește performanța și aduce plus valoare activității. • Poziționarea managementului resurselor umane ca partener strategic; • Alinierea strategiei organizaționale cu cultura organizației; • Crearea sau importul unor instrumente de evaluare a nevoilor de training și coaching (individual sau al echipelor); • Corelarea politicii de resurse umane cu strategia și modelul operațional ale companiei; • Sincroniza leadershipul cu strategia organizației; • Dezvoltarea managementului și talentului de leadership la toate nivelurile organizației; • oferirea de instructaj individual pentru lideri și profesioniști în funcții importante; • Îmbunătățirea procesului de comunicare, fundamentală în leadership; • Îmbunătățirea proceselor interne pentru a mări 	<ul style="list-style-type: none"> • Criza financiară care adâncește și antrenează problematici specifice și în planul resurselor umane; • Fenomenul și procesul globalizării; • Mediul economic dificil; • mediul legal și politic imprevizibil; • Încrederea limitată a investitorilor străini; • Constrângerile tot mai mari impuse de reglementări la nivel mondial asupra utilizării resurselor naturale; • Creșterea poverii fiscale; • Instabilitatea financiară și criza diferitelor monede; • Imbatranirea populației • Migrarea forței de muncă calificate către alte țări; • Lipsa unui management performant al activității organizațiilor, uneori <u>punând</u> sub semnul întrebării însăși existența organizației; • Reticența managerilor multor organizații față de studii și cercetări atât la nivelul mediului intern al organizație cât și la nivelul mediului extern; • Dinamica pieței ce impune o permanentă adaptare a proceselor interne, inclusiv de management și leadership; • Inexistența unor strategii pentru situațiile critice; • Tendința de a reduce cheltuielile alocate managementului resurselor umane atunci <u>când</u> rezultatele financiare nu sunt pe măsura așteptărilor managerilor; • Neimplicarea organizațiilor și instituțiilor abilitate (ex. Camere de Comerț și Industrie, Asociații și Patronatele diverselor industrii) pentru implementarea unor programe de leadership la nivelul organizațiilor românești; • Mediul de afaceri românesc turbulent.

gradul de adaptabilitate al organizației la cerințele mediului extern;

- Îmbunătățirea procesului decizional;
- Implicarea angajaților de la toate nivelele pentru crearea de soluții inovative;
- Creșterea abilității liderilor de a recruta, reține și dezvolta angajați talentați;
- Datorită mediului schimbător dintr-o companie, organizațiile ar trebui să considere leadershipul ca o tactică de supraviețuire și o oportunitate de afaceri;
- Creșterea economiilor emergente; și apariția piețelor accesibile și atractive;
- Creșterea ponderii sectorului social;
- Ritmul rapid al inovației în multe domenii de activitate;
- Abordarea strategică a clienților, a capitalului uman și a performanței operaționale;
- Creșterea abilităților și expertizei resursei umane;
- Creșterea numărului universităților care au introdus specializări și masterate axate pe strategii manageriale;

Datorită contextului economic, social și politic actual liderii români s-au confruntat în ultimii ani cu numeroase situații marcate de schimbare și adaptare, motiv pentru care aceștia au nevoie de consecvență și stabilitate. Liderii de succes de astăzi din societatea românească s-au validat prin curajul și adaptabilitatea lor. În următoarea etapă provocarea lor, atât pe plan personal cât și instituțional, va fi să aducă ordine și stabilitate.

Capitolul III

DIVERSITATEA FORMELOR DE LEADERSHIP

Orice organizație din orice domeniu are nevoie de conducători pricepuți cu viziune și siguranță de acțiune. Aceștia sunt nevoiți să aplice metode mai eficiente ca odinioară, să implementeze relațiile sociale solide, să-și creeze căi de creștere a influenței, simțindu-se din ce în ce mai presați în a identifica, cultiva și îmbogăți creativitatea, atașându-i eticheta de competență esențială folosită în elaborarea soluțiilor măsurabile la problemele cele mai presante cu care se confruntă organizațiile.

Coexistența în societatea contemporană a unei multitudinii de tipuri de leadership, face ca acest concept să fie un subiect de cercetare mereu actual. Acest aspect se datorează unei raportări strânse între liderul organizațional și contextul economic actual, context ce traversează momentan un proces rapid și profund de transformare, modificându-se astfel reflexe și orientări. Căutarea unui model de

leadership suplu, flexibil și adaptabil noului context organizațional este similar însă cu cioplirea în stâncă brută, aceasta din dorința dezvelirii chipului dorit de artist.

Pentru a putea însă identifica acest chip minimalist al liderului este necesar să pornim de la forma maximalistă a conceptului de leadership. Doar o astfel de abordare va aduce lumină asupra particularităților necesare liderului în contextul economic contemporan caracterizat de complexitate și dinamism.

Această acțiune poate afecta în mod inerent factorii contextuali de relevanță, inclusiv acele noțiuni care fac referire la faptul că nivelul influențelor sociale poate fi diferit, caracteristicile semnificative ale domeniului sunt diferite, în consecință creativitatea poate avea influențe diferite. Chiar și în sfera academică s-a observat existența unui interes crescând față de această competență valoroasă, creativitatea, elaborându-se diverse teorii, modele și studii, atât la nivel de individ, cât și la nivel organizațional. Includem aceste contribuții în speranța că au să vină în folosul și susținerea practicienilor, precum și în ajutorul adaptabilității și dezvoltării mediului de afaceri.

Prin urmare, abordarea creativității în corelație cu leadershipul organizațional poate lua forma unei soluții în atingerea performanței sau a excelenței în organizații.

De recunoscut este faptul că, literatura de specialitate este foarte bogată în ceea ce privesc relațiile stabilite între procesul de leadership și multitudinea de variabile existente în acest domeniu. Aportul ce va fi adus de noi prin studierea acestui concept se va concretiza într-o expunere a corelațiilor existente între diferite criterii de evaluare, precum și într-o fragmentare a perspectivelor, astfel încât leadershipul să poată fi analizat atât în context organizațional, cât și raportat individual la standarde din aceeași categorie de activități. Acest demers va aduce în discuție tocmai tensiunile semnalate, respectiv dintre colectivitate și individual, între general și particular etc., aspect ce va determina includerea în cercetare a tuturor perspectivelor pentru a oferi acuratețe analizei asupra leadershipului prin perspectiva creativității. Chiar dacă generalizarea se menține încă la nivelul unor criterii, se pare că terenul comun pe care teoreticienii cad de acord asupra acestora devine gradual, pe zi ce trece, din ce în ce mai mic.

Prin comportamentul lor, leaderii din organizații pot ajuta la crearea unui scop clar și unitar și a unui mediu în care organizația și personalul excelează. Leaderii trasează direcția unei organizații. Leaderii dezvoltă misiunea, viziunea și valorile necesare succesului pe termen lung al organizației. Aceștia motivează și susțin personalul într-o organizație prin asumarea rolului de model și printr-un comportament pe măsura valorilor exprimate și asumate. Leaderii dezvoltă, implementează și monitorizează sistemul de management al organizației, verifică rezultatele și performanțele. Aceștia sunt responsabili pentru îmbunătățirea performanței și pregătirea pentru viitor, prin organizarea schimbărilor necesare pentru realizarea misiunii. Practic, leaderii sunt principala interfață între organizație și mediu și administrează responsabilitățile comune și, deasemenea, sunt responsabili cu administrarea relațiilor cu celelalte părți interesate, precum și asigurarea că necesitățile acestora sunt îndeplinite.

Sușinem că o inventariere actuală a teoriilor, tehnicilor și instrumentelor expuse printr-o cercetare științifică, pot fi de un real folos atât dezvoltării cunoașterii în domeniul științific românesc, cât și în conducerea și administrarea organizațiilor care își desfășoară activitatea în mediul de afaceri actual. Acest lucru este dat mai ales datorită faptului că organizațiile românești se află într-o concurență dură în cadrul contextului economic global, iar cunoașterea scenei internaționale în complexitatea acesteia este imperativă.

Capitolul IV

IMPACTUL LEADERSHIPULUI ASUPRA STRATEGIEI ȘI SCHIMĂRILOR DIN ORGANIZAȚII

Prin elaborarea unei strategii, scopul este acela de a fi diferit de competitori, de a determina oportunitățile pe care le poți exploata cel mai bine. În ceea ce privește strategiile de leadership, o întrebare perfect legitimă devine care este legătura între strategia pe care o urmărește o echipă, fie că este vorba despre structuri economice sau alte categorii de echipe, și leadership.

O bună strategie de leadership nu urmărește doar existența pilonilor leadership-ului în structura organizatorică a companiei pentru că aceștia nu vor putea asigura leadership-ul necesar implementării strategiilor, adaptării la schimbare sau inovarea. Aceasta nu presupune doar existența liderilor, ci dimpotrivă presupune cooperarea dintre aceștia. O strategie de leadership explicitează numărul liderilor, stilul pe care aceștia trebuie să-l practice, cum trebuie să-l practice, comportamentul acestora individual sau în cadrul grupului, astfel încât compania să fie condusă înspre succesul total.

Ca și strategia de afaceri, strategia de leadership se bazează pe analiza situației prezente și pe previziunile pentru viitor. Aceasta prevede o serie de recomandări pentru a facilita înlăturarea decalajelor dintre situația actuală și cea viitoare. Odată ce strategia de leadership este cunoscută pot fi formulate cu ușurință direcțiile de acțiune și implicațiile procesului de management. Când strategia este implementată rezultatele afacerii vor furniza un feedback la cât de bine funcționează aceasta și va ajuta la conturarea unor noi direcții de afaceri care pot fi luate în considerare practicând noul leadership mai avansat.



Figura 4.1 Componentele strategiei de leadership

Strategia de leadership trebuie condusă după strategia afacerii și trebuie să specifice: *cantitatea* (câți lideri sunt necesari pentru următorii 5-10 ani luând în considerare creșterea cererii și dezvoltarea afacerii, când, unde, la ce nivel), *calitatea* (caracteristicile de ansamblu atât la nivel individual cât și de grup care trebuie însușite de lideri cum ar fi educația, experiență, posibilitatea promovării în interiorul companiei versus ofertele de muncă concurente), *aptitudini, comportament* (abilitățile specifice, competențele pe care liderii în funcție de nivelul la care se situează trebuie să le implementeze în cadrul strategiei de afaceri), *aptitudini de grup, care trebuie aplicate atunci când apare munca în echipă* (capacitatea de a identifica și de a respecta un obiectiv comun, abilitatea de a rezolva probleme, capacitatea de a responsabiliza angajații în luarea și implementarea deciziilor, îmbinarea diferitelor strategii și coordonarea acestora într-o manieră comună, capacitatea de a munci împreună pentru a extinde afacerea pe mai multe piețe) *modul de conducere* (reprezintă atributul cheie al modului în care liderii își desfășoară activitatea și se referă la gradul de dependență, independență sau interdependență dintre lideri, valori pe care le imprimă membrilor echipei cu care lucrează, stilul de leadership după care conduce, practicile).

Odată ce strategia de leadership este formulată, se poate proceda la dezvoltarea și îmbunătățirea acesteia.

Primul pas în crearea strategiei de leadership este revizuirea strategiei de afaceri și identificarea deciziilor cheie pe care liderii trebuie să le ia astfel încât organizația să profite de avantajele, oportunitățile, precum și de punctele slabe și amenințările pe care le întâmpină în piață. Aceste puncte cheie sunt de obicei puține și contribuie la focalizarea atenției liderilor asupra aspectelor importante. Un alt pas pentru succesul strategiei de leadership îl reprezintă crearea unui plan de dezvoltare pentru aceasta, plan care trebuie să specifice direcțiile ce trebuie urmate

pentru a se continua procesul de îmbunătățire a leadership-ului atât la nivel de lider, cât și la nivel de grup.

Rolul strategiei de leadership în creșterea performanței organizațiilor – modelul Balance Scorecard

Balanced Scorecard(Tabloul de bord echilibrat) este un sistem de management integrat al întregii organizații prin care se controlează cu ajutorul portofoliului de inițiative strategice atingerea obiectivelor echilibrate și relaționate cauzal ale strategiei organizației, monitorizate prin indicatorii lor corelați de performanță și risc.

Tabloul de bord echilibrat furnizează managerilor, un cadru de muncă complet pentru a traduce proiectele de viitor și strategia organizației într-un ansamblu coerent de indicatori ai performanței. Baza acestei abordări o constituie misiunea firmei. Practic, aceasta trebuie să dinamizeze și să motiveze firma, dar acest lucru nu este suficient. Tabloul de bord merge mai departe decât aceste enunțuri-misiune și face cunoscute strategia și obiectivele, măsurându-le pe acestea și înscriindu-le pe cele patru axe ale sale.

De asemenea, tabloul de bord echilibrat este utilizat pentru a organiza procesele manageriale și anume, definirea obiectivelor individuale și colective, modurile de remunerare, alocările de resurse, stabilirea bugetului și planului, leadership-ul strategic și performanța organizațională .

Balanced Scorecard a evoluat pe parcursul ultimilor ani de la un instrument de obiectivare și măsurare echilibrată a performanței, la un sistem de management în care componenta descriptivă (măsurarea) era corelată cu cea prescriptivă (acțiunea prin intermediul obiectivelor și inițiativelor strategice), ajungând astăzi să fie un sistem integrat de management al execuției strategiei și performanței organizaționale.

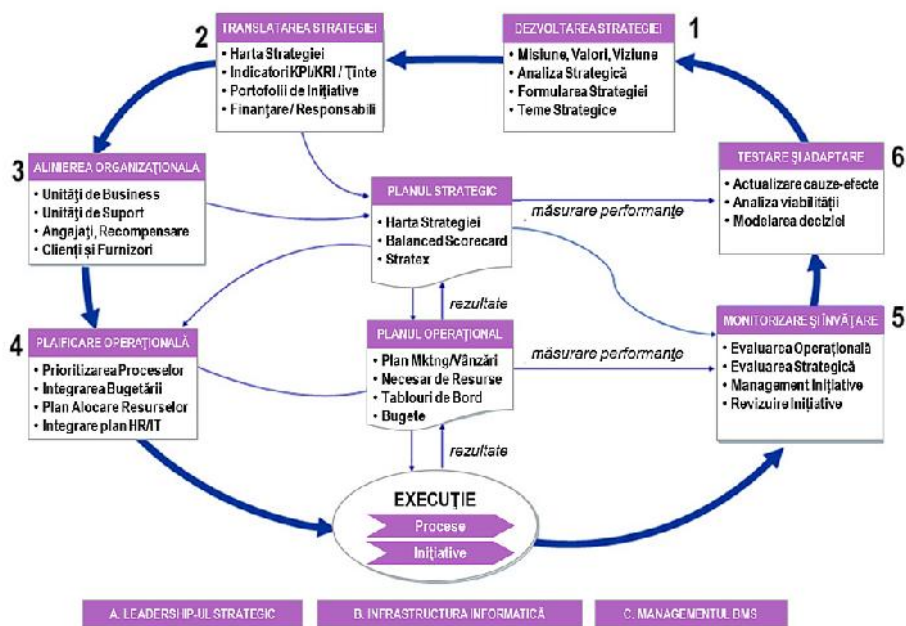


Figura nr. 4.2 – Evidențierea legăturii dintre leadership și management prin instrumentul BSC

Capitolul V

ABORDĂRI ALE LEADERSHIP-ULUI ÎN CONTEXTUL GLOBALIZĂRII

Provocarea principală a acestei inițiative este dată de includerea în echipă a unui lider care controlează, motivează și conduce echipa respectivă spre o obiectiv comun. Problema-cheie este de a determina cum influențează liderul performanța echipei pe care o coordonează. După cum s-a relatat anterior liderul are numeroase roluri, dintre care unele pot fi supuse modelării matematice. În acest caz, rolul liderului de a realiza cooperarea între membrii echipei este selectat ca formă de contribuție, deoarece în cazul unei echipe în schimbare un lider calificat în realizarea cooperării poate îmbunătăți performanța lucrătorilor, dar și reduce conflictele care pot apărea și afecta nivelul de performanță.

În continuare vor fi prezentate trei abordări matematice pentru studierea problemei unei echipe în care predomină stilul leadershipului colaborativ:

1. Prima abordare prezintă beneficiile care pot fi potențial realizate de leadershipul colaborativ, fără precizarea detaliilor legate de modul în care liderul atinge o astfel de colaborare cu membrii echipei.

2. A doua abordare se axează pe faptul că un lider calificat atinge bune relații de lucru pentru o sumă fixă de interacțiuni între muncitori, astfel rezultând o bună performanță.

3. A treia abordare, mai complexă care surprinde rolul leadershipului colaborativ în creșterea valorii de interacțiune între membrii echipei. În acest caz, liderul folosește colaborarea pentru a realiza o performanță mai bună la nivelul echipei și de asemenea, se folosește de procesul colaborării pentru a atenua efectele negative ale conflictelor care pot avea ca rezultat reducerea eficienței relațiilor de lucru.

În vederea modelării matematice, sunt utilizate următoarele notații:

- N = numărul de posturi , respectiv de locuri de muncă într-o echipă.
- K = numărul de lucrători care afectează contribuția fiecărui membru al echipei.
- $x = (x_1, \dots, x_n)$ reprezintă echipa, unde fiecare $x_i \in \{0, 1\}$.
- $x_i^k = (x_{i-[k/2]}, \dots, x_{i-1}, x_i, x_{i+1}, \dots, x_{i+[k/2]})$, evoluând ciclic, dacă este necesar.
- z = liderul echipei.
- $p_i(x_i^k, z)$ = un număr între 0 și 1, care reprezintă contribuția lucrătorului x_i , care depinde de echipa x , liderul z și K - alți lucrători.

Cu cât $p_i(x_i^k, z)$ este mai aproape de 1, cu atât mai mult lucrătorul x_i contribuie la performanța echipei x .

- $p(x, z)$ = performanța echipei x cu liderul z .

- (x^*, z) = un maxim local al echipei x^* cu liderul z al cărui nivel de performanță este mai mare sau egal în toate situațiile de înlocuire a membrilor echipei.
- $E(p(x^*, z))$ = performanțele așteptate de maximul local al echipei x^* cu liderul z .

În cel mai simplu caz, o echipă este formată din cel puțin doi lucrători, aspect notat cu $A = 2$. Fiecare din cele 2^N echipe este reprezentată de un binar N -vector, $x = (x_1, \dots, x_n)$, în care $x_i = 0$ înseamnă că unul din cei doi lucrători disponibili este ales pentru poziția i și $x_i = 1$ înseamnă că alt lucrător este ales pentru această poziție.

Prin introducerea unui lider z , contribuția lucrătorului i depinde nu numai de lucrătorul x_i ci și a altor membri ai echipei K , dar și de liderul z , aspect care se reflectă matematic în următoarea relație:

$$p(x, z) = \frac{\sum_{i=1}^N p_i(x_i^K, z)}{N} \quad (1)$$

În continuare se va asocia cu liderul z următorii doi parametri noi:

- μ = un număr ne-negativ care reprezintă nivelul de calificare a liderului în realizarea cooperării dintre muncitori. În cazul în care μ este 0, liderul nu are nici o calificare, iar pe măsură ce crește valoarea lui μ , liderul are mai multe abilități/calificări.
- σ = un număr ne-negativ care reprezintă variația liderului, care face referire practic la variația abilității liderului de a realiza cooperarea între diferiți subordonați. Dacă valoarea acestui parametru este mai aproape de 0, putem vorbi de faptul că liderul cu atât mai mult extrage performanța de la fiecare membru al echipei reale. Deoarece această parametru crește, influența liderului privind performanțele variază de la un membru al echipei la altul.

Fiecare alegere fixă a persoanelor pentru cele N poziții din cadrul echipei x , a căror performanță poate fi modelată ca un număr real, $p(x)$, cu valori între 0 și 1.

Astfel, când A este aproape de valoarea de 1, indică o echipă cu performanțe relativ bună, iar când A ia o valoare aproape de 0 indică o echipă cu o performanță relativ slabă.

Se presupune că fiecare poziție i contribuie cu o sumă $p_i(x_i^K)$ la performanța echipei. În cazul în care $p_i(x_i^K)$ depinde de lucrător aflat în poziția i și lucrătorii din alte poziții K din echipă ($0 \leq K \leq N - 1$), putem spune că pozițiile $K/2$ de pe fiecare parte a poziției i , necesită reluarea ciclului de calcul.

Astfel, dacă $K = 0$ înseamnă că, contribuția la performanța echipei depinde numai de lucrătorul în poziția i , iar pentru $K = N - 1$ înseamnă că contribuția la performanța echipei din poziția i depinde de lucrătorul din poziția i și de muncitorii din toate celelalte $N - 1$ poziții ale echipei.

În general, pot exista 2^{k+1} combinații posibile pentru muncitorii de la $K + 1$ poziții care să afecteze poziția i , astfel că se poate defini valoarea lui $p_i(x_i^K)$ pentru a unul din 2^{k+1} , valoare uniformă aleatoare aflată în $0 - 1$ - care corespunde

combinațiilor de lucrători aflați în poziția i și K - poziții din echipă. Performanța, $p(x)$, a echipei x este apoi luată ca fiind media acestor contribuții:

$$p(x) = \frac{\sum_{i=1}^N P_i(x_i^K)}{N} \quad (2)$$

Date fiind valorile pentru N , K și N - tabele pentru 2^{N+1} valoare uniformă aleatoare din intervalul 0-1, se va urmări găsirea maximului global, adică o echipă a căror performanțe sunt mai bune decât a tuturor celorlalte echipe.

În cazul în care se înlocuiesc membrii echipei se poate proceda astfel:

Începând cu o echipă inițială - x , prin înlocuirea lucrătorului din poziția i cu alt lucrător disponibil pentru acea poziție se creează o echipă nouă - x' , rezultând ceea ce se numește în acest caz "un vecin de înlocuire a lui x ". Noua echipă este păstrată numai dacă x' are performanțe mai bune decât x . Acest proces de înlocuire presupune o secvență de echipe, fiecare cu o performanță mai bună decât echipa predecesorul său, astfel încât secvența continuă până la obținerea un maxim local, adică, o echipă a cărei performanță este mai mare sau egal pentru toate variantele de înlocuire a membrilor echipei. Astfel, prin simulări pe calculator cu ajutorul programului SPSS se obține tabelul nr.5.1 cu valori asociate performanței așteptate la nivelul unei echipe atunci când $N = 20$ și $K = 10$.

Performanța echipei funcție de nivelul de calificare a liderului și gradul de colaborare între membrii echipei – tabelul nr.5.1

σ	$\mu = 1$	$\mu = 2$	$\mu = 5$
1	0.67000	0.88516	1.00000
2	0.72655	0.86783	0.99996
3	0.75301	0.85182	0.99931
4	0.76623	0.84334	0.99535
8	0.77877	0.81976	0.94874
12	0.78575	0.80903	0.91006
16	0.78967	0.80748	0.88390

Grafic, situația se prezintă în figura nr. 5.1, astfel:

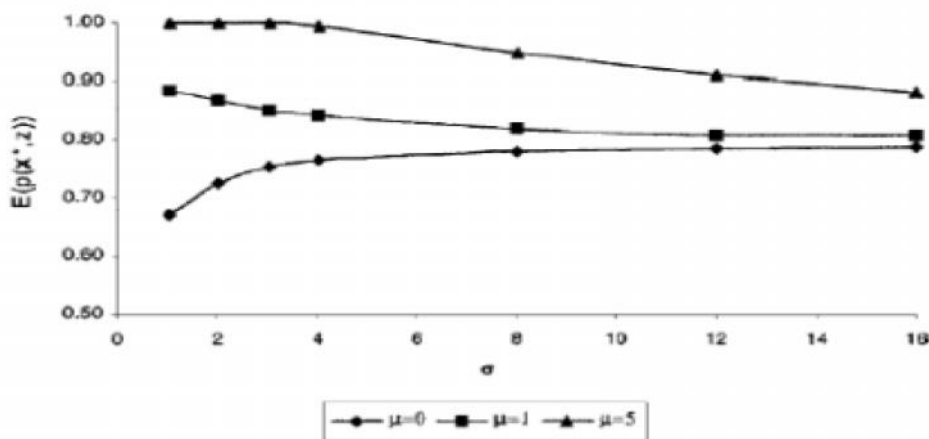


Figura nr.5.1 – Variația performanței echipei funcție de nivelul de calificări ale liderului și gradul de colaborare între membrii echipei

Se poate observa că performanța echipei este cea mai mare în cazul în care numărul maxim de lucrători care trebuie coordonați este de 4 iar liderul dispune de un număr cât mai mare de calificări (în cazul nostru μ este 5).

Următoarea abordare încorporează capacitatea liderului de a realiza o relație bună în rândul lucrătorilor pentru o sumă fixă de interacțiuni între aceștia. Această relație se poate rezuma la oferirea de sfaturi sau încercarea de a rezolva conflictele interpersonale între membrii echipei astfel încât aceștia să lucreze mai bine împreună și, astfel, mai aproape de exercitarea abilităților maxime individuale.

Sunt necesare în acest caz un set de notații suplimentare:

- $a_i(x_i)$ = cea mai mică contribuție posibilă a unui lucrător - x_i ($0 \leq a_i(x_i) \leq 1$).
- $b_i(x_i)$ = cea mai mare contribuție posibilă a unui lucrător - x_i ($0 \leq b_i(x_i) \leq 1$).
- $r_i(x_i^k, z)$ = a - un număr între 0 și 1, care reprezintă relația realizată de liderul z între lucrător x_i și $K \geq 1$ ceilalți lucrători care afectează performanța lucrătorului x_i .

Dacă $r_i(x_i^k, z)$ este mai aproape de 1, liderul z realizează mai multă colaborare între lucrător x_i și ceilalți lucrători K .

În cazul în care liderul grupului de lucru nu prezintă nici o specializare se presupune că fiecare lucrător contribuie la performanțele echipei în intervalul $[a_i(x_i), b_i(x_i)]$, unde:

$$a_i(x_i) = \min \{u_1, u_2\}, b_i(x_i) = \max \{u_1, u_2\}, u_1, u_2 \sim U [0,1] \quad (3)$$

Relația, $r_i(x_i^k, z) \sim U [0,1]$, realizată de liderul z între lucrătorul x_i și alți lucrători K este apoi utilizată pentru a determina când lucrătorul x_i contribuie efectiv în intervalul $[a_i(x_i), b_i(x_i)]$.

Mai exact, contribuția la performanță a unui lucrător x_i este calculată ca o combinație convexă a următoarelor elemente $a_i(x_i)$ și $b_i(x_i)$:

$$p_i(x_i^k, z) = (1 - r_i(x_i^k, z))a_i(x_i) + r_i(x_i^k, z)b_i(x_i) \quad (4)$$

iar performanța echipei, $p(x, z)$, este media tuturor contribuțiilor lucrătorului.

Se observă din formula (4) că, atunci când relația $r_i(x_i^k, z)$ este aproape de 1, liderul atinge un nivel înalt de cooperare dintre lucrător x_i și K - alți lucrători și, prin urmare, performanța lucrătorul x_i este mai aproape de potențialul lui maxim individual, notat $b_i(x_i)$.

De asemenea, atunci când relația $r_i(x_i^k, z)$ este aproape de 0, liderul determină ca performanța lucrătorul x_i să fie mai aproape de potențialul lui minim individual, notat $a_i(x_i)$.

Deoarece variabila relației este generată în intervalul $U [0, 1]$, liderul este declarat a fi fără specializare.

În concluzie, în cazul în care liderul echipei nu are specializare în acest sens, echipa sa poate să obțină o serie de avantaje atunci când există o cantitate mică de interacțiune între muncitori.

În cazul în care echipa este coordonată de un lider specializat, acest caracteristică este inclusă în următoarea abordare prin generarea de valori pentru variabilele relație dintr-o distribuție normală cu parametri μ și σ . Abodarea se va face în două etape astfel:

- se va genera un număr aleatoriu - y dintr-o distribuție normală $N(\mu, \sigma)$ și apoi
- se vor face încercări pe calculator pentru relația $r_i(x_i^k, z)$ în zona de distribuție normală $N(\mu, \sigma)$ pentru numărul y .

Notățonal, relația $r_i(x_i^k, z) = \Phi(y)$, unde $y \sim N(\mu, \sigma)$.

Simulările pe calculator cu ajutorul programului SPSS sunt prezentate în tabelul nr.5.2 și compară performanțele așteptate la nivelul echipei pentru diverse nivele de calificare ale liderului.

Performanța așteptată la nivelul echipe în funcție de K și N - Tabelul 5.2

$\frac{N(\mu, \sigma)}{K}$	$N(0,0)$	$N(0.5,1)$	$N(1,1)$	$N(2,1)$	$N(3,1)$
0	0,63215	0,67708	0,71746	0,76881	0,7891
1	0,63916	0,68455	0,72133	0,77164	0,79016
2	0,64179	0,68725	0,72374	0,77314	0,79144
3	0,64318	0,68766	0,72431	0,77338	0,79092
4	0,6411	0,6856	0,72261	0,77504	0,79041
5	0,63896	0,68354	0,72145	0,77446	0,79154
6	0,63507	0,67965	0,71968	0,77435	0,79217
7	0,62943	0,67591	0,71792	0,77464	0,78866
8	0,6264	0,6753	0,71618	0,77345	0,79086
9	0,62386	0,67191	0,71462	0,77202	0,79261
10	0,62568	0,66598	0,70825	0,77156	0,79152
11	0,61552	0,66154	0,70788	0,77097	0,79262
12	0,61029	0,65687	0,70715	0,77013	0,78898
13	0,60561	0,65449	0,69931	0,76956	0,79273
14	0,60377	0,64744	0,69703	0,76755	0,79194
15	0,5969	0,64769	0,69116	0,76723	0,7916
16	0,59463	0,64312	0,68978	0,76321	0,79158
17	0,59142	0,64192	0,68547	0,76363	0,78256
18	0,59093	0,63586	0,68154	0,76173	0,78489
19	0,58768	0,63556	0,68119	0,76098	0,78899

Aceste aspecte pot fi redade și grafic în figura nr.5.2.

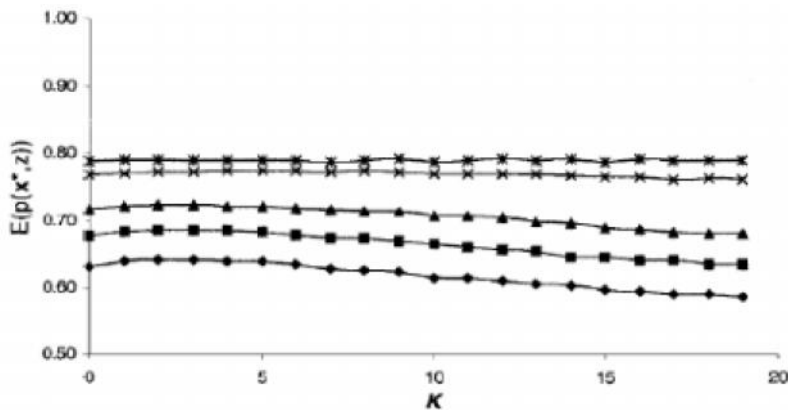


Figura 5.2. - Performanța așteptată la nivelul echipei funcție de K și N

Ținând cont de faptul că gama de contribuții se află în intervalul $[a_i(x_i), b_i(x_i)]$, modelul permite lucrătorilor diferiți să aibă diferite intervale de contribuții. Rezultatele simulărilor prezentate în tabelul nr. și figura nr. evidențiază modul în care variația de calificare a liderului afectează performanța echipei pentru valorile fixe ale lui μ .

În cazul în care liderul are capacitatea de a realiza o cooperare atunci când există o sumă fixă de interacțiune între membrii echipei trebuie să ținem cont de capacitatea liderului de a coopera în condițiile creșterii numărului de interacțiuni între lucrători.

În acest scop, se ia în considerare ceea ce se întâmplă atunci când K crește cu 1, care este, atunci contribuția unui lucrător care, la rândul său, depinde de contribuția unui lucrător suplimentar.

Inițial, valoarea $p_i(x_i^{k+1})$ este generată de o distribuție uniformă 0 - 1, independentă de valoarea lui $p_i(x_i^k)$. Ca rezultat, $p_i(x_i^{k+1})$ ar putea fi destul de diferit de $p_i(x_i^k)$.

De exemplu, dacă $p_i(x_i^k) = 1$, atunci este posibil ca $p_i(x_i^{k+1}) = 0,9$. astfel, distanța de la $p_i(x_i^{k+1})$ la $p_i(x_i^k)$ depinde de abilitățile liderului cooperational.

La cealaltă extremă, în cazul în care interacțiunea cu lucrătorul suplimentar este benefică, un lider priceput trebuie să fie capabil să îmbunătățească acest beneficiu.

Pentru această formă vom avea:

- α = un număr între 0 și 1 reprezentând nivelul de calificare cooperatională a liderului. Când α este 0, liderul nu are nici o calificare.

Pe măsură ce crește valoarea lui α , vorbim de calificare la nivelul liderului.

- $[l_i^{k+1}, (p_i(x_i^k), \alpha), u_i^{k+1} (p_i(x_i^k), \alpha)]$ = gama posibilelor contribuții ale lucrătorului x_i , când suma de interacțiune este $K + 1$, ca funcție $p_i(x_i^k)$ și α .

A determina noua limita inferioară l_i^{k+1} , $(p_i(x_i^k), \alpha)$ depinde de priceperea liderului.

Atunci când crește valoarea de interacțiune cu un nou muncitor, contribuția la performanță a lucrătorului x_i poate fi teoretic în scădere de la $(p_i(x_i^k))$ la 0.

La cealaltă extremă, un lider de înaltă calificare, care corespunde la $\alpha = 1$, ar împiedica ca contribuția lucrătorului x_i să cadă sub valoarea actuală $p_i(x_i^k)$.

Astfel, nouă limită inferioară crește cu cât crește nivelul de calificare a liderului, în conformitate cu următoarea formulă:

$$l_i^{k+1}, (p_i(x_i^k), \alpha) = \alpha(p_i(x_i^k)) \quad (5)$$

În ceea ce privește limita superioară, $u_i^{k+1}(p_i(x_i^k), \alpha)$ și aceasta depinde de abilitatea liderului.

De asemenea, un lider priceput va obține mult mai probabil o creștere mai mare a contribuției lucrătorului x_i în cazul în care rezultă că interacțiunea cu lucrătorul nou este benefică pentru muncitor x_i . În concluzie, după generarea $p_i(x_i^0) \sim U[0,1]$, fiecare contribuție succesivă va avea la bază următoarea relație:

$$p_i(x_i^{k+1}) \sim U[l_i^{k+1}(p_i(x_i^k), \alpha), u_i^{k+1}(p_i(x_i^k), \alpha)] \quad (6)$$

În **concluzie**, în cadrul acestei secțiuni s-au prezentat câteva abordări simple de modele matematice pentru a studia efectele leadership-ului cooperational asupra performanței unei echipe în care calitatea de membru se schimbă în timp. Aceste modele includ parametrii controlabili care fac referire la: calificarea liderului și gradul de interacțiune între membrii echipei.

Capitolul VI

IDENTIFICAREA STILURILOR DE LEADERSHIP ALE MANAGERILOR DIN ROMÂNIA. CERCETARE ON-LINE

Modelul conceptual al platformei web pe care am postat chestionarul destinat identificării stilurilor de leadership ale managerilor români s-a focalizat pe o serie de proceduri care facilitează procesul de colectare a răspunsurilor respondenților, iar implementarea propriu-zisă a platformei a implicat utilizarea limbajelor PHP și Java Script.

Schema logică aferentă chestionarului online postat pe platforma web, în vederea identificării stilurilor de leadership ale managerilor români, implică șapte etape.

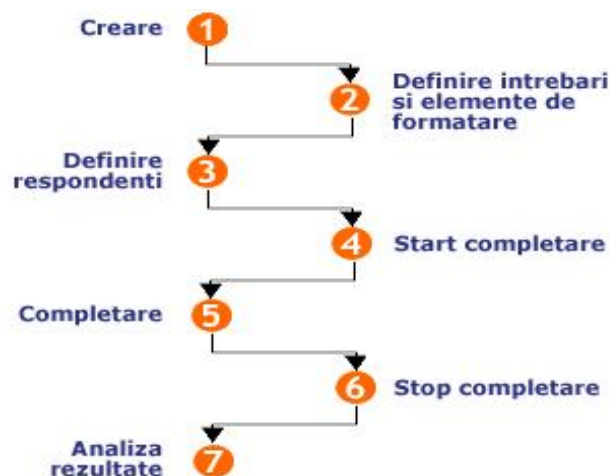


Figura nr.6.1 – Etapele derulării cercetării online focalizate pe identificarea stilurilor de leadership ale managerilor români

Platforma web dedicată cercetărilor online realizată permite inserarea unor elemente de formatare, pentru a organiza mai eficient modul de prezentare a întrebărilor sau pentru a personaliza chestionarul: gruparea întrebărilor pe pagini diferite, organizarea întrebărilor pe secțiuni, inserarea de text explicativ, precum și inserarea de imagini.

Figura nr.6.2 – Model de grupare a întrebărilor pe o pagină a chestionarului online destinat identificării stilurilor de leadership ale managerilor români

Finalizarea procesului de completare a chestionarului online

Stoparea completării chestionarului este realizată în momentul în care s-a decis oprirea sondajului. Din acest moment, chestionarul nu mai poate fi completat de către respondenți, iar rezultatele sondajului nu se mai pot modifica.

Etapele specifice acestui proces implică accesarea chestionarului „Identificarea stilurilor de leadership ale managerilor români” din lista “Chestionare lansate”, efectuând click pe denumirea sa și activarea meniului “Stop completare” aflat în ecranul “Sumar chestionar”.

Analiza rezultatelor

Platforma web de cercetări online pe care am proiectat-o și implementat-o în vederea găzduirii chestionarului „Identificarea stilurilor de leadership ale managerilor români” generează în mod automat mai multe tipuri de rapoarte statistice:

- ✓ **Rapoarte simple** – rezultatele sunt prezentate însumat pe fiecare întrebare și variantă de răspuns, fiind posibilă analiza grafică și studierea răspunsurilor individuale la fiecare întrebare;
- ✓ **Rapoarte filtrate** – sunt asemănătoare rapoartelor simple, dar permit în plus crearea de filtre pentru rezultate;
- ✓ **Rapoarte crosstab** - permit analiza multidimensională a rezultatelor la o întrebare în funcție de rezultatele unei alte întrebări.

Rapoartele obținute oferă posibilitatea analizei rezultatelor din mai multe perspective: analiza grafică, filtrări, export în Microsoft Excel sau în OLAP Services for Microsoft Access. Totodată, am proiectat și configurat o funcție de transfer a rezultatelor chestionarului, care poate exporta baza de date în format “.sav” în software-ul de prelucrare statistică avansată SPSS.

Identificarea corelațiilor dintre stilurile de leadership și diferite variabile organizaționale cu ajutorul software-ului SPSS

În vederea testării corelațiilor dintre stilurile de leadership și diferite variabile organizaționale (mărimea firmelor, domeniul de activitate, gradul de motivare și gradul de loialitate al angajaților), am formulat **patru ipoteze**:

H₁: Stilul de leadership al managerilor firmelor participante la cercetare este influențat de mărimea firmelor, exprimată prin numărul de angajați ai acestora;

H₂: Stilul de leadership al managerilor firmelor participante la cercetare este influențat de domeniul de activitate în care acestea acționează;

H₃: Stilul de leadership al managerilor firmelor participante la cercetare influențează gradul de loialitate al angajaților acestora;

H₄: Stilul de leadership al managerilor firmelor participante la cercetare influențează gradul de motivare al angajaților acestora.

Testarea celor patru ipoteze a fost facilitată de utilizarea metodei „hi pătrat”, cu ajutorul căreia se determină dacă există diferențe semnificative între frecvențele așteptate și cele observate asociate unor variabile. Utilizarea acestei metode statistice implică formularea a două ipoteze: ipoteza nulă, conform căreia nu există diferențe semnificative între frecvențele așteptate și cele observate asociate variabilelor analizate și ipoteza alternativă, care reprezintă o negație a ipotezei nule.

Principalul avantaj al utilizării pachetului de aplicații software SPSS în cazul implementării metodei „hi pătrat” constă în oportunitatea configurării tabelelor de tip „cross-tab” pe baza preluării informațiilor statistice obținute în urma cercetării din baza de date a programului.

Aplicarea metodei „hi pătrat” în cazul ipotezei **H₁** implică proiectarea tabelului de contingență cu dublă intrare, care permite clasificarea frecvențelor observate (tabelul nr.6.2).

Aplicarea metodei „hi pătrat” în cazul ipotezei **H₁** implică proiectarea tabelului de contingență cu dublă intrare, care permite clasificarea frecvențelor observate (tabelul nr.6.2).

Tabel nr.6.2: Tabelul de contingență asociat testării ipotezei **H₁**
(frecvențe observate)

Stil de leadership \ Mărimea firmei	Mai puțin de 10 angajați	Între 10 și 50 angajați	Peste 50 angajați	TOTAL
Autoritar	9	4	4	17
Participativ	6	11	8	25
Delegativ	2	14	2	18
TOTAL	17	29	14	60

Ipoteza nulă asociată primei ipoteze a cercetării **H₀₍₁₎** este definită astfel: Stilul de leadership al managerilor firmelor participante la cercetare **nu este influențat semnificativ** de mărimea firmelor, exprimată prin numărul de angajați ai acestora.

Definirea variabilelor specifice primei ipoteze (stilul de leadership dominant și numărul de angajați ai firmelor) se realizează prin intermediul funcției „**Define Variable**” (figura nr.6.7)

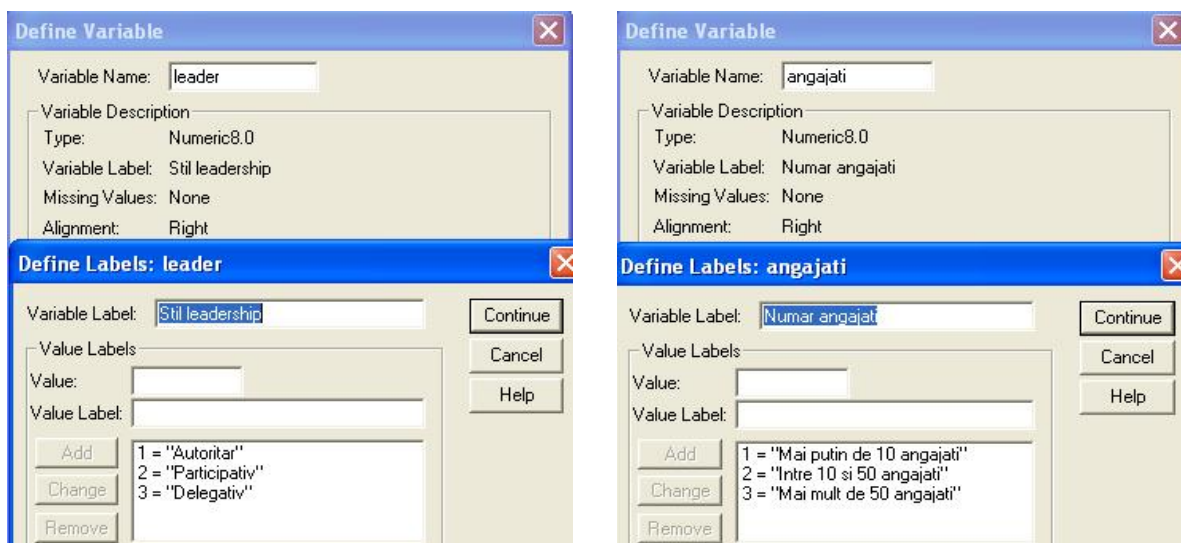


Figura nr.6.7 - Definirea variabilelor asociate testării ipotezei H_1 în cadrul software-ului SPSS

Pentru proiectarea tabelului de contingență asociat primei ipoteze a cercetării se alege din meniul „**Analyze**” funcția „**Descriptive Statistics**” și opțiunea „**Crosstabs**”; se alege și se transferă din partea stângă în partea dreaptă variabila „Stil leadership” în câmpul **Row**, respectiv variabila „Număr angajați” în câmpul **Column**, iar ulterior se acesează meniul **Statistics** din partea de jos a ferestrei și se bifează opțiunea **Chi Square** (figura nr.6.8):

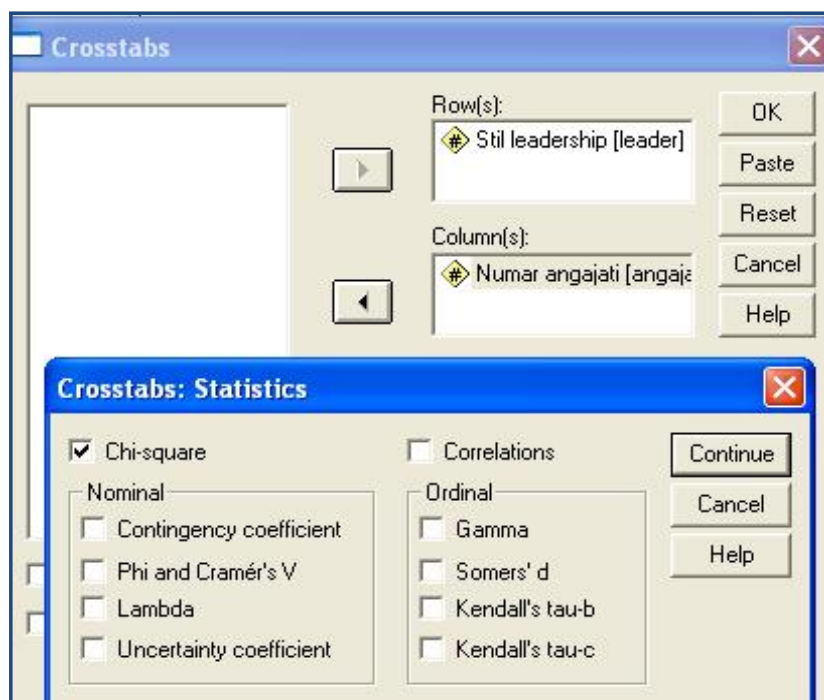


Figura nr.6.8 - Proiectarea tabelului de contingență cu ajutorul software-ului SPSS

Rezultatele corespunzătoare testării ipotezei H_1 cu ajutorul software-ului SPSS, după procesul de configurare a tabelului de contingență cu ajutorul meniului „Cross-tabs”, sunt evidențiate în figura nr.6.9:

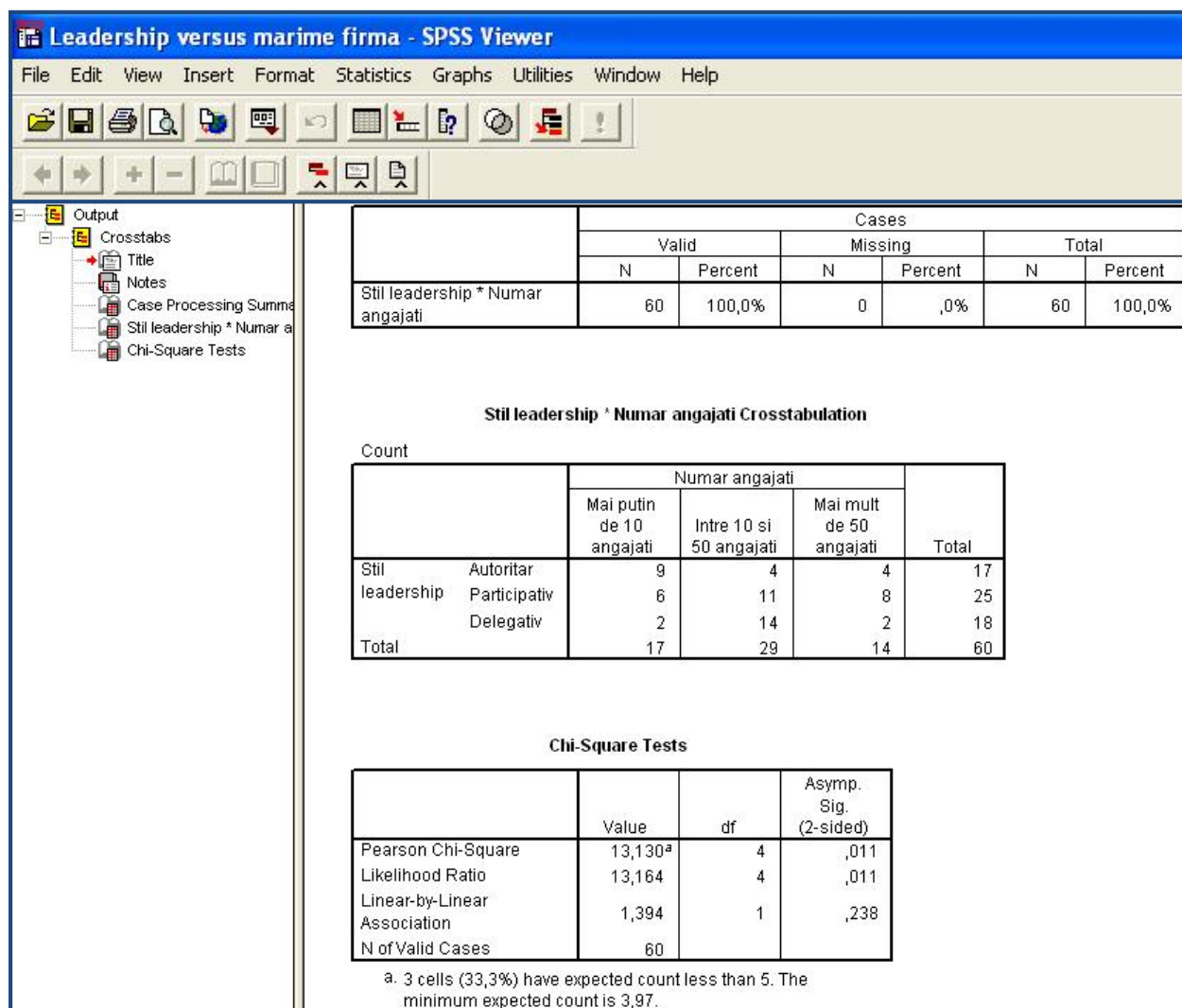


Figura nr.6.9 – Rezultatele aferente testării ipotezei H_1 cu ajutorul software-ului SPSS

În această situație, valoarea asociată nivelului de semnificație asimptotică (**Asymp. Sig.=0,011**) este inferioară nivelului de semnificație admis (0,05), în timp ce valoarea indicatorului **Pearson Chi-Square** (13,130) este superioară valorii asociate indicelui „hi pătrat” corespunzător tabelului statistic (9,49), în contextul a patru grade de libertate. În aceste condiții, **ipoteza nulă este respinsă**, rezultând că **există asociere între cele două variabile incluse în cadrul ipotezei H_1** (stilul de leadership și mărimea firmelor, exprimată prin numărul de angajați ai acestora).

Aplicarea metodei „hi pătrat” în cazul ipotezei H_2 implică proiectarea unui nou tabel de contingență cu dublă intrare, care permite clasificarea frecvențelor observate (tabelul nr.6.3).

Tabel nr. 6.3: Tabelul de contingență asociat testării ipotezei H_2 (frecvențe observate)

Stil de leadership \ Domeniu de activitate	Comerț	Servicii	Industrie	TOTAL
Autoritar	7	6	4	17
Participativ	13	8	4	25
Delegativ	7	8	3	18
TOTAL	27	22	11	60

Ipoteza nulă asociată celei de-a doua ipoteze a cercetării $H_{0(2)}$ este definită astfel: Stilul de leadership al managerilor firmelor participante la cercetare **nu este influențat semnificativ** de domeniul de activitate în care acestea acționează.

Definirea variabilelor specifice celei de-a doua ipoteze (stilul de leadership dominant și domeniul de activitate al firmelor) este reprezentată în figura nr.6.10:

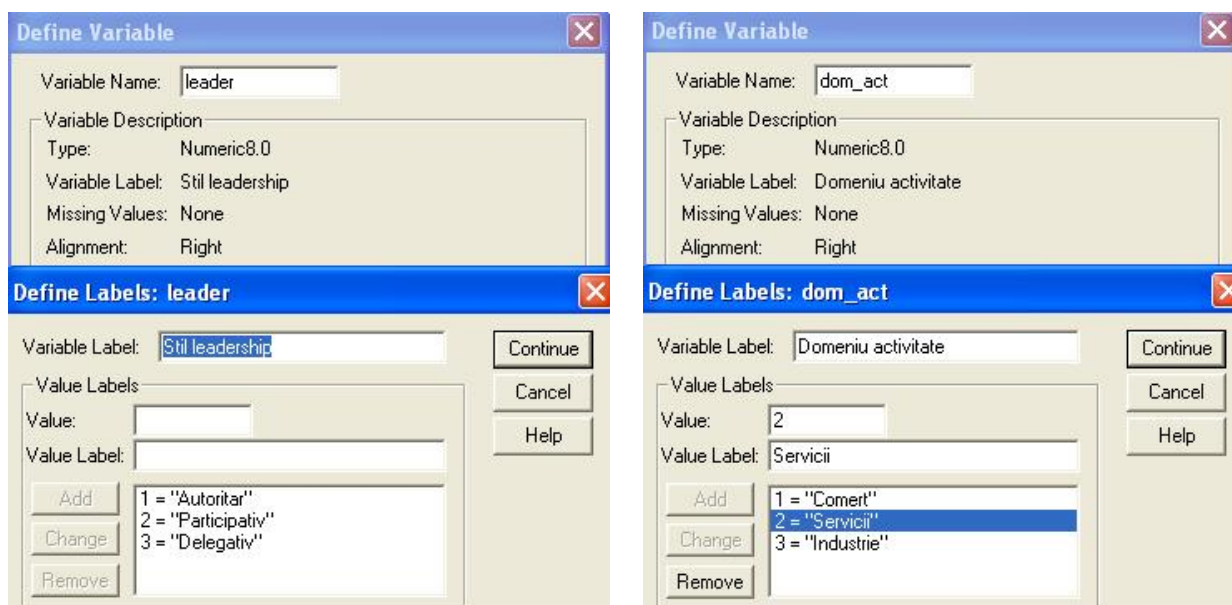


Figura nr.6.10 - Definirea variabilelor asociate testării ipotezei H_2 în cadrul software-ului SPSS

Rezultatele corespunzătoare testării ipotezei H_2 cu ajutorul software-ului SPSS, după procesul de configurare a tabelului de contingență cu ajutorul meniului „Cross-tabs”, sunt evidențiate în figura nr.6.11:

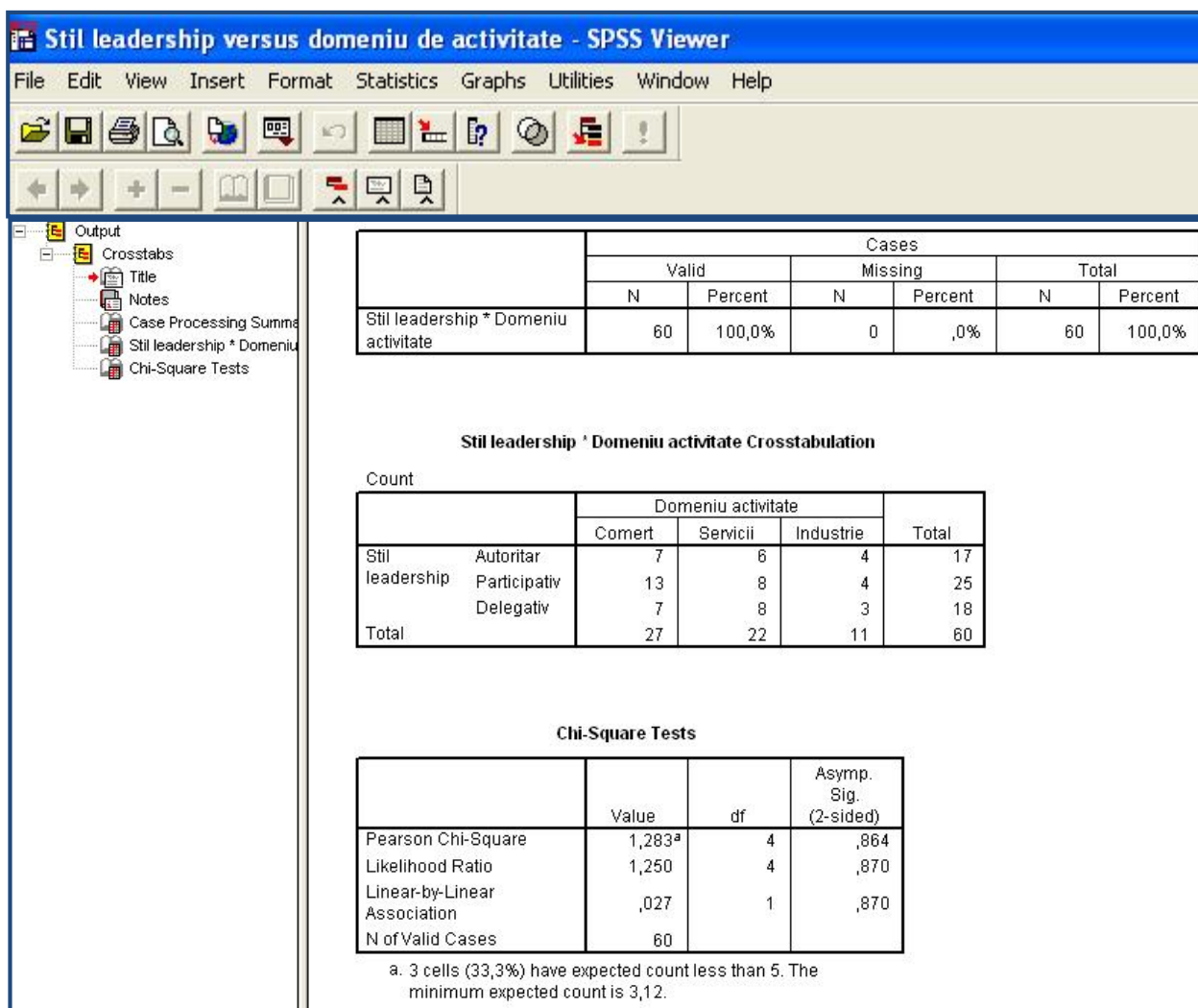


Figura nr 6.11 – Rezultatele aferente testării ipotezei H_2 cu ajutorul software-ului SPSS

În această situație, valoarea asociată nivelului de semnificație asimptotică (**Asymp. Sig.=0,864**) este superioară nivelului de semnificație admis (0,05), în timp ce valoarea indicatorului **Pearson Chi-Square** (1,283) este inferioară valorii asociate indicelui „hi pătrat” corespunzător tabelului statistic (9,49), în contextul a patru grade de libertate. În aceste condiții, **ipoteza nulă este acceptată**, rezultând că **nu există asociere între cele două variabile incluse în cadrul ipotezei H_2** (stilul de leadership și domeniul de activitate al firmelor participante la cercetare).

Aplicarea metodei „hi pătrat” în cazul ipotezei H_3 implică proiectarea unui nou tabel de contingență cu dublă intrare, care permite clasificarea frecvențelor observate (tabelul nr.6.4).

Tabel nr.6. 4: Tabelul de contingență asociat testării ipotezei H_3 (frecvențe observate)

Stil de leadership \ Gradul de loialitate al angajaților	< 60%	Între 60% și 80%	> 80%	TOTAL
Autoritar	3	12	2	17
Participativ	1	7	17	25
Delegativ	1	7	10	18
TOTAL	5	26	29	60

Ipoteza nulă asociată celei de-a treia ipoteze a cercetării $H_{0(3)}$ este definită astfel: Stilul de leadership al managerilor firmelor participante la cercetare **nu influențează semnificativ** gradul de loialitate al angajaților acestora.

Definirea variabilelor specifice celei de-a treia ipoteze (stilul de leadership dominant și gradul de loialitate al angajaților) este reprezentată în figura nr.6.12:

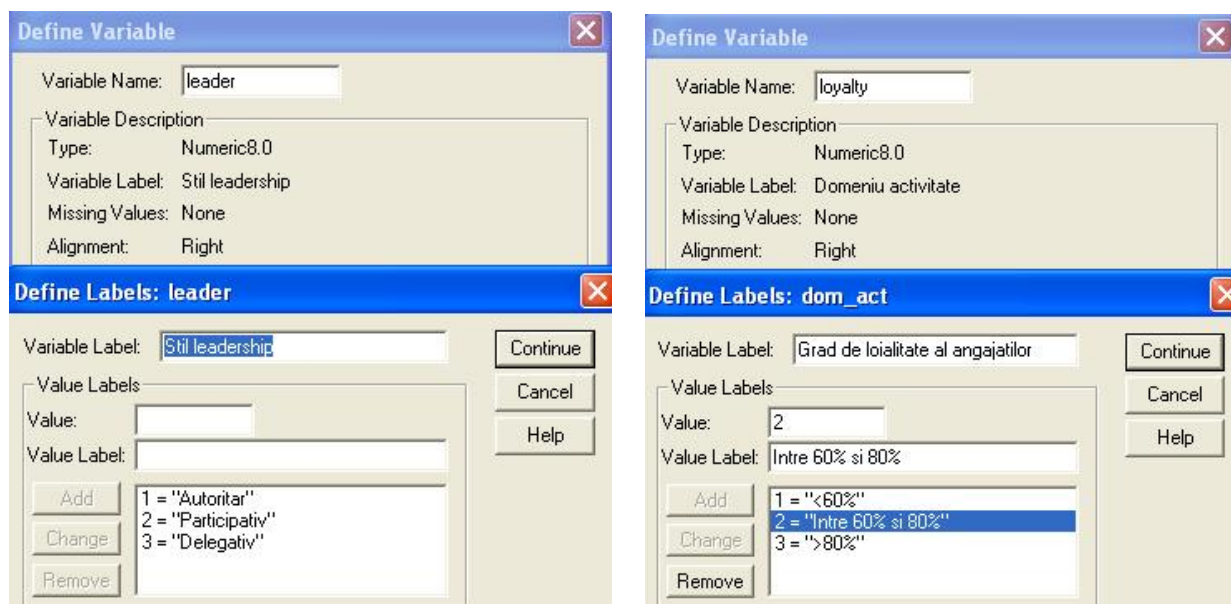


Figura nr.6.12 - Definirea variabilelor asociate testării ipotezei H_3 în cadrul software-ului SPSS

Rezultatele corespunzătoare testării ipotezei H_3 cu ajutorul software-ului SPSS, după procesul de configurare a tabelului de contingență cu ajutorul meniului „Cross-tabs”, sunt evidențiate în figura nr.6.13:

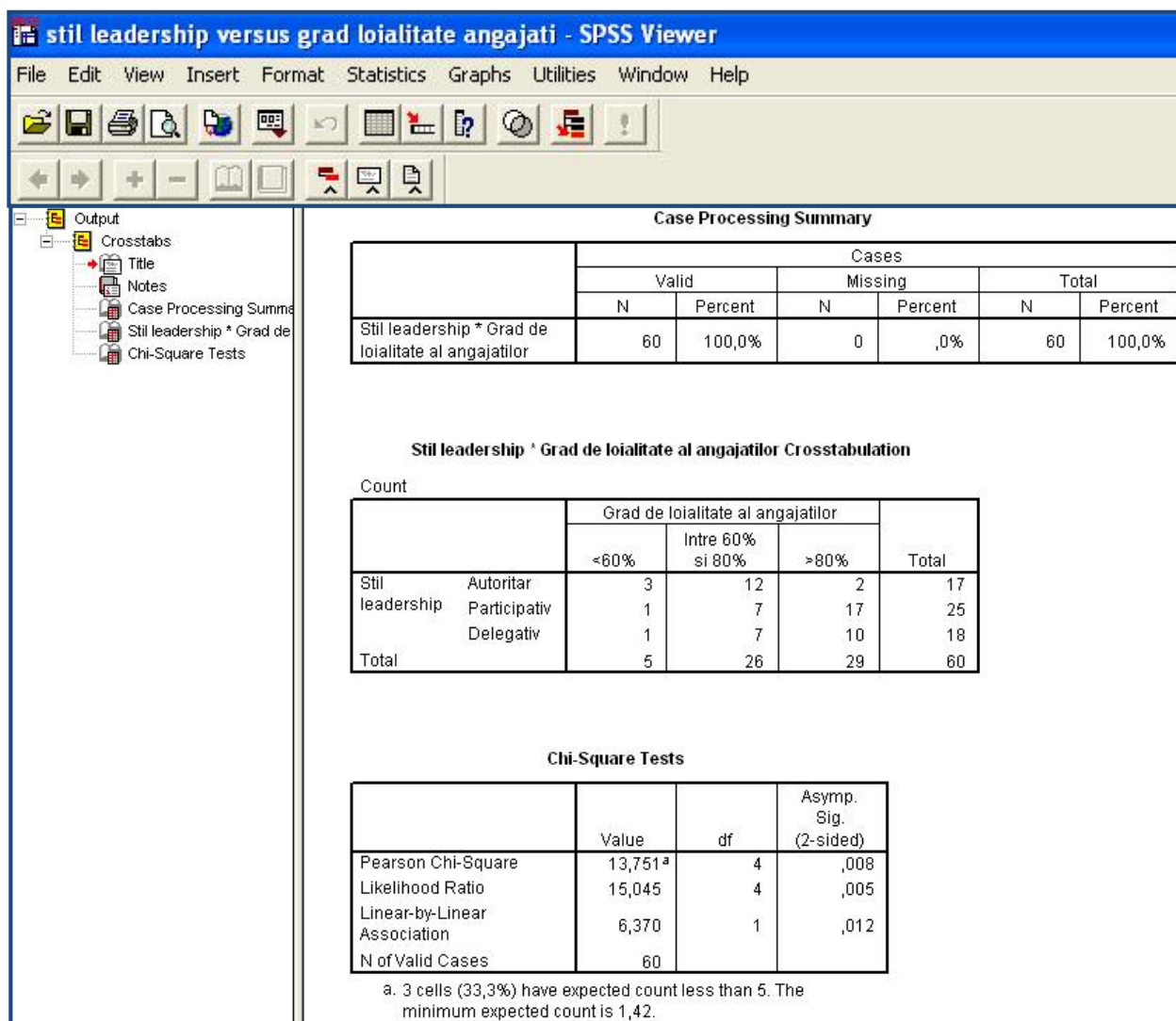


Figura nr.6.13 – Rezultatele aferente testării ipotezei H_3 cu ajutorul software-ului SPSS

În această situație, valoarea asociată nivelului de semnificație asimptotică (**Asymp. Sig.=0,008**) este inferioară nivelului de semnificație admis (0,05), în timp ce valoarea indicatorului **Pearson Chi-Square** (13,751) este superioară valorii asociate indicelui „hi pătrat” corespunzător tabelului statistic (9,49), în contextul a patru grade de libertate. În aceste condiții, **ipoteza nulă este respinsă**, rezultând că **există asociere între cele două variabile incluse în cadrul ipotezei H_3** (stilul de leadership și gradul de loialitate al angajaților firmelor participante la cercetare).

Aplicarea metodei „hi pătrat” în cazul ipotezei H_4 implică proiectarea unui nou tabel de contingență cu dublă intrare, care permite clasificarea frecvențelor observate (tabelul nr.6.5).

Tabel nr.6.5: Tabelul de contingență asociat testării ipotezei H_4 (frecvențe observate)

Gradul de motivare al angajaților Stil de leadership	Scăzut	Mediu	Ridicat	TOTAL
Autoritar	10	5	2	17
Participativ	3	12	10	25
Delegativ	1	8	9	18
TOTAL	14	25	21	60

Ipoteza nulă asociată celei de-a patra ipoteze a cercetării $H_{0(4)}$ este definită astfel: Stilul de leadership al managerilor firmelor participante la cercetare **nu influențează semnificativ** gradul de motivare al angajaților acestora.

Definirea variabilelor specifice celei de-a patra ipoteze (stilul de leadership dominant și gradul de motivare al angajaților) este reprezentată în figura nr.6.14:

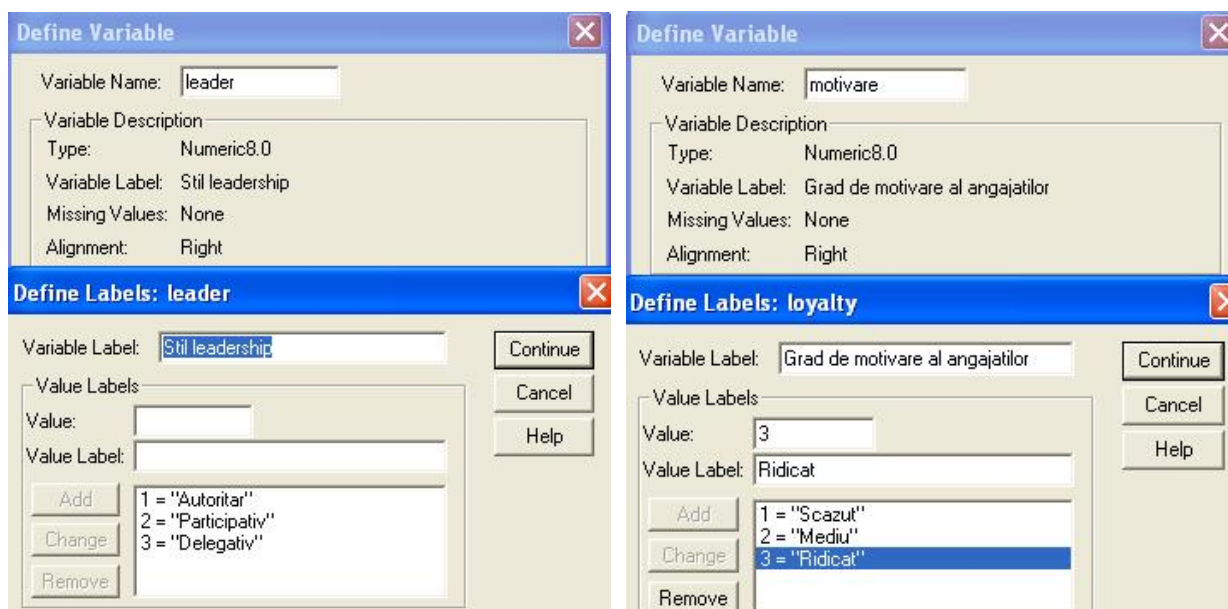


Figura nr.6.14 - Definirea variabilelor asociate testării ipotezei H_4 în cadrul software-ului SPSS

Rezultatele corespunzătoare testării ipotezei H_4 cu ajutorul software-ului SPSS, după procesul de configurare a tabelului de contingență cu ajutorul meniului „Cross-tabs”, sunt evidențiate în figura nr.6.15:

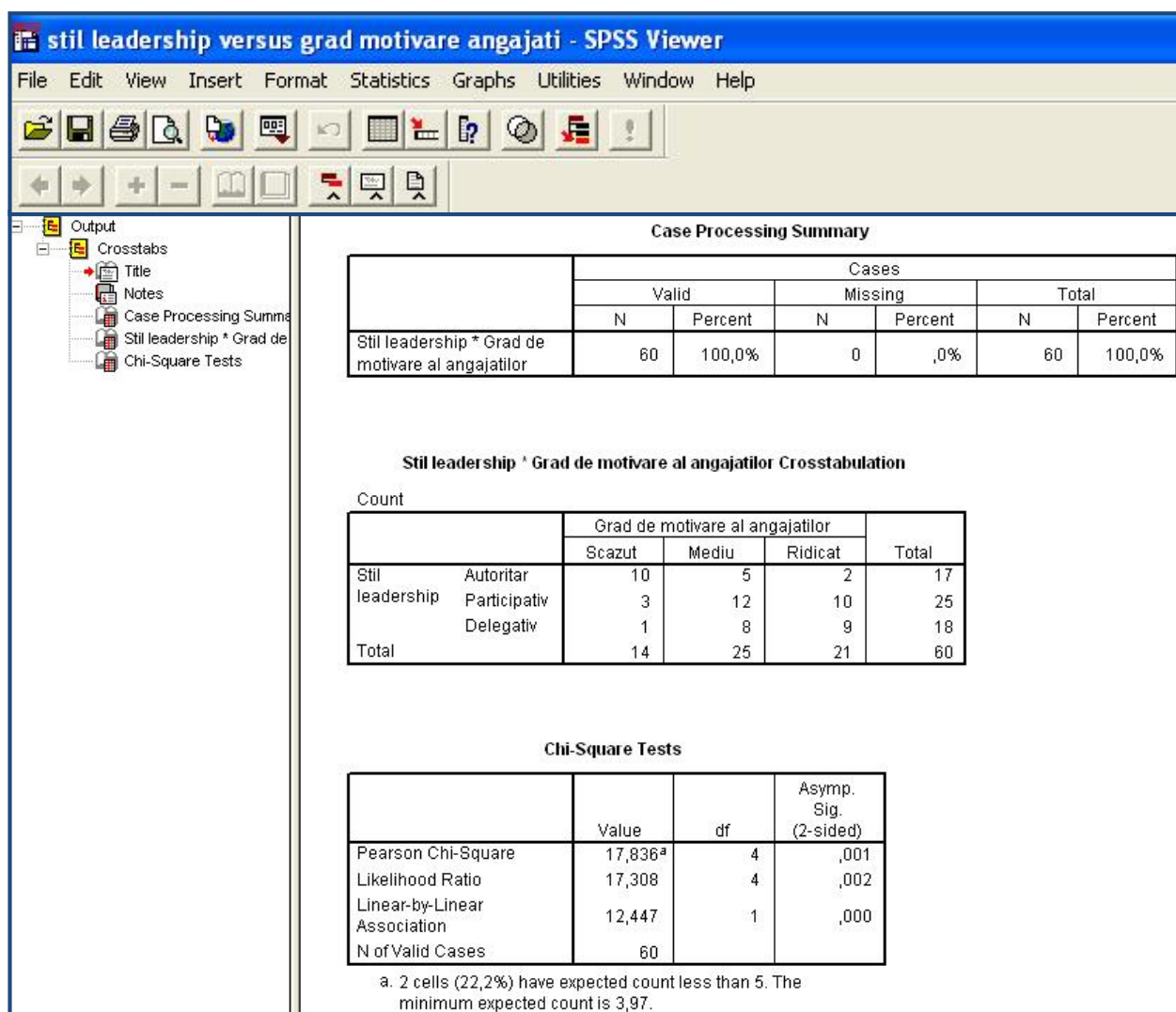


Figura nr.6.15 – Rezultatele aferente testării ipotezei H_3 cu ajutorul software-ului SPSS

În această situație, valoarea asociată nivelului de semnificație asimptotică (**Asymp. Sig.=0,001**) este inferioară nivelului de semnificație admis (0,05), în timp ce valoarea indicatorului **Pearson Chi-Square** (17,836) este superioară valorii asociate indicelui „hi pătrat” corespunzător tabelului statistic (9,49), în contextul a patru grade de libertate. În aceste condiții, **ipoteza nulă este respinsă**, rezultând că **există asociere între cele două variabile incluse în cadrul ipotezei H_4** (stilul de leadership și gradul de motivare al angajaților firmelor participante la cercetare).

În **concluzie**, remarcăm faptul că trei din cele patru ipoteze au fost validate prin aplicarea testului hi-pătrat (corelațiile dintre stilul de leadership și mărimea firmelor, gradul de motivare și gradul de loialitate al angajaților), iar în cazul testării corelației dintre stilul de leadership și domeniul de activitate al firmei, ipoteza nulă a fost acceptată.

Cercetarea online focalizată pe identificarea stilurilor dominante de leadership a managerilor români se caracterizează prin abilitatea de a transfera răspunsurile în mod automat în baza de date a software-ului SPSS, eliminând problemele legate de gestiunea informațiilor colectate. Noile tehnologii bazate pe web și în special

limbajul de programare PHP au reușit să elimine în totalitate limitările tehnice ale cercetărilor online, care sunt utilizate din ce în ce mai mult la nivel global datorită avantajelor legate de costuri, de oportunitățile de analiză a rezultatelor și de protecția confidențialității respondenților.

CONCLUZII FINALE, CONTRIBUȚII PROPRII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

În ultimul deceniu, leadership-ul s-a conturat ca o componentă majoră a managementului, prezentând însă o specificitate și autonomie aparte, având o influență majoră, nu rareori chiar decisivă asupra performanțelor organizațiilor. Ca urmare, prezintă o utilitate deosebită cunoașterea și luarea în considerare a elementelor de bază privind problematica leadership-ul, de către toți cei care exercită sau sunt antrenați în procesele manageriale, în societăți comerciale, administrație publică, ministere etc. Studiile întreprinse au evidențiat faptul că leadership-ul este un proces, implică influență, se formează într-un grup și are ca obiectiv atingerea unui țel.

De asemenea, s-a putut constata pe parcursul lucrării că diferențele dintre leadership și management constau în faptul că managementul este mai formal și mai științific decât leadership-ul, bazându-se pe abilități universale ca planificare, bugetare și control. Managementul este un set explicit de instrumente și tehnici, bazate pe raționament și testare, care pot fi folosite într-o varietate de situații. În contrast cu managementul, leadership-ul implică a avea viziunea a ceea ce organizația poate deveni și necesită cooperare provocatoare și muncă în echipă din partea unei rețele largi de oameni și păstrarea oamenilor cheie în acea rețea motivați, folosind orice mod de convingere.

Astăzi, leadership-ul suscită un interes neîntâlnit în evoluția societății umane, interes care atestă nevoia acută de lideri veritabili pentru toate domeniile socialului și care se manifestă, între altele, în abundența abordărilor consacrate acestei problematici. În sinteză, gândirea critică a unui lider cuprinde următoarele trăsături: interpretare, analiză, evaluare, deducție, explicație, auto-reglementare. S-a pus problema în acest proiect dacă leadership-ul este o artă sau o știință. Concluzia la care am ajuns este că leadership-ul este deopotrivă artă și știință, sau mai bine spus este o artă bazată pe știință. Fără cunoștințe nimeni nu poate să devină un lider efectiv, însă nu contează câte studii și cărți s-au studiat, dacă nu considerăm leadership-ul o artă, nu ne putem mula comportamentul pentru a fi cei mai buni în „arta conducerii”.

Un lider modern trebuie să dezvolte abilități care să-l facă în măsură să adopte oricare dintre stilurile manageriale, să recunoască particularitățile pentru fiecare situație, să fie adaptabil prin utilizarea stilului care îl va duce la succes și să se asigure că propriile nevoi sunt satisfăcute. Deși există diferite abordări conceptuale ale leadership-ului, un aspect este comun și se remarcă în rândul tuturor liderilor, respectiv capacitatea lor de a influența și determina comportamentul altora. Cu toate

acestea, există modalități diferite de atingere a acestui obiectiv. Unii lideri în scopul de a influența comportamentul altora folosesc puterea, constrângerea, în timp ce alții nu cred în folosirea ei, ci cred în puterea construirii unei echipe și a leadership-ului participativ.

Sub presiunea globalizării și a noilor cerințe de performanță a economiei bazată pe cunoștințe, întreprinderile de afaceri pe piața mondială sunt chemate să dezbată probleme majore de leadership. Una din cele mai folositoare descrieri sintetice ale globalizării ca fenomen social și economic susține că termenul globalizare a fost folosit pentru a denumi integrarea globală a finanțelor, emergența corporațiilor globale, dezvoltarea instituțiilor globale de guvernare, implicațiile globale ale crizei de mediu, și co-modificarea zonelor anterior nepromovate ale vieții sociale. Această privire de ansamblu asupra globalizării este relevantă pentru leadership-ul de afaceri, deoarece subliniază dezvoltarea unei forme de interdependență a pieței diferite, non-tradițională printre afacerile încă dominate de modele locale ale performanței competitive. Liderii de afaceri locali nu își mai permit să își imagineze că sunt ocrotiți de comerțul, finanțele și tendințele de muncă internaționale, sau că ei continuă să-și controleze piețele abordând afacerea cu presupuneri statice în funcție de ce a funcționat cu succes în trecut.

Cum noul tip de interdependență este bazat pe o explozie de posibilități de distribuție a cunoștințelor adusă de comunicarea integrantă a tehnologiei, o schimbare importantă are loc în evaluarea capitalului afacerilor: capitalurile fixe, tangibile și fizice nu mai sunt cruciale; capitalul intelectual este noua monedă pentru afacerile de succes. Astfel, liderii în afaceri au realizat că un factor cheie pentru a obține marja competitivă stă în felul în care fiecare organizație (prin resursele sale umane) este capabilă să învețe și să aplice acest lucru mai rapid și mai eficient decât rivalii săi de pe piață.

Direcții de dezvoltare a cercetărilor în domeniul leadership-ului organizațiilor din România.

Cercetarea diversității formelor de leadership în economia globalizată a permis identificarea și fixarea particularităților, avantajelor și limitelor diverselor activități de leadership care pot contribui la performanța organizațională. Acest mod de abordare a oferit posibilitatea fundamentării de noi soluții pentru problemele managementului organizațiilor.

Astfel, o primă direcție viitoare de cercetare constă în aprofundarea modelului matematic prezentat în lucrare prin analiza și căutarea unor noi variabile specifice leadershipului, stabilirea de noi standarde pentru restricțiile modelului, respectiv fundamentarea științifică, cuantificarea și a altor indicatori sociali (ex. calitatea muncii, calitatea proceselor interne, calitatea comunicării în organizații, etc.);

O altă direcție de cercetare este focalizată realizarea de analize statistice în privința valorii leadershipului și a diferiților indicatori, cu interpretarea rezultatelor și propunerea de soluții ulterioare, precum și optimizarea componentelor leadershipului cooperational;

Referitor la extindere, se poate contura o altă direcție de cercetare care vizează abordarea conceptului de leadership operațional și în alte tipuri de organizații (ex.universități) mai ales în perioada crizei economice mondiale;

De asemenea, recomandăm extinderea conceptului de leadership responsabil și promovarea implicațiilor la nivelul noii societăți.

Pornind de la impactul noilor tehnologii asupra redefinirii managementului organizațiilor recomandăm repetarea cercetării on-line utilizând aceeași platformă după o perioadă de timp (un an sau doi) pentru a realiza o analiză comparativă prin identificarea modului în care firmele analizate au evoluat în timp, măsura în care acestea și-au îmbunătățit practicile în vederea obținerii unor rezultate mai bune. În același context se poate realiza și o analiză a climatelor organizaționale și a stilului de leadership pe domenii de activitate în scopul de a determina care stil este propriu unui anumit domeniu, precum și evidențierea modului în care climatul organizațional amprentează stilul de leadership.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. **Adair, John**, „Leaderul inspirațional” Ed. Meteor Press, București, 2007
2. **Alexandru Puiu**, „Management. Analize și studii comparative” Editura Independența Economică, Pitești, 2007
3. **Alexandru Albu**, "Cooperarea Economica Internationala" - Editura Expert, Bucuresti, 1962.
4. **Andreș Solomia**, „Managementul participativ, cale de creștere a eficacității conducerii și eficienței activității organizației, Editura "Mirton", Timișoara, 2006;
5. **Agranoff, R., McGuire, M.**, „Big questions in public network management research”,
Journal of Public Administration Research and Theory, 2001
6. **Arădăvoaice Gheorghe**, „Managementul organizației și acțiunii militare ». Unele dimensiuni tehnice și psihosociale, Editura Sylvi, București, 1984
7. **Adler, P.**, „The learning bureaucracy”, New United Motor Manufacturing, Inc., 1993
8. **Andersson, T., Schwaag Serger, S., Sörvik, J., & Wise Hansson, E.**, „The cluster policies
Whitebook”. Malmö, Sweden: TCI, 2004
9. Whitebook”. Malmö, Sweden: TCI, 2004
10. **Androniceanu, A.**, “Noutăți în managementul public”, Editura Universitară, București, 2005
11. **Androniceanu, A.**, “Sisteme administrative în statele din Uniunea Europeană” - studii comparative, **Editura Universitară, București, 2008**
12. **Bass, B. M., Avolio, B. J.** „Improving organizațional effectiveness through transformational leadership”, 1994
13. **Bali, Rajeev, K.**, „Clinical Knowledge Management” : Opportunities and Challenges, Idea Group Publishing, Hershey, 2005
14. **Bass, B. M., Riggio, R. E.**, „Transformational leadership” (2nd ed.). Mahwah, NJ: 2006
15. **Băcescu, M., A.Băcescu-Cărbunaru, Florea Dumitrescu, M. Condruz-Băcescu**, „Politici macroeconomice de integrare a României în U.E”, București, 2008
16. **Bennis W.**, „On Becoming a Leader”, Addison-Wasley, 1984
17. **Bennis Warren & Nanus Burt**, „Liderii”, Editura Business Tech International, București, 2000
18. **Bennis, W., Nanus, B.** „Leaders: The strategies for taking charge”, New York, 1985
19. **Bryman, A.** (1996). „Leadership in organizații”, In Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Eds.), Handbook of organizațion studies (pp. 276–292). London: Sage.
20. **Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C.**, „Strategic management

21. of technology and innovation" (4th ed.). New York: McGraw-Hill.,2003
22. **Burns, J. M.** „Leadership”. New York: Harper & Row,1987.
23. **Bali, Rajeev, K.**, „Clinical Knowledge Management” : Opportunities and Challenges, Idea Group Publishing, Hershey, 2005
24. **Bari Ioan**, „Globalizarea economiei”, Ed. Economica, București, 2005
25. **Daniel Bădulescu**, „Globalizarea și băncile”, Ed. Economică, București,2007
26. **Angelica Băcescu Cărbunaru**,”Macroeconomia Relatiilor Economice Internationale" - Editura All Beck, Bucuresti, 2003.
27. **Becerra-Fernandez, I., Gonzalez, A. and Sabherwal, R.** „Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies”, Pearson Education, New Jersey, 2004
28. **Clegg Brain**,” Arta de a-i conduce” , Ed.Polirom, 2003
29. **R.R., Blake** , Mouton J.S., „Management by Grid Principles or Situationalism”,December 1981
30. **E.Burduș**, „Tratat de management”, Ed.Economică, București, 2005,
31. **Burduș, E.**, „Tratat de management”, Editura Economică, București, 2006
32. **Berrett, Jim**, „Total leadership”, Ed. Kogan Page, 2008
33. **Comănescu Mirela**, „Management european”, Ed. Economică, București, 1999
34. **Constantinescu D.A., Andreia Rotaru, Cristina Savu**, „Management comparat”, Ed. Națională, București,2002
35. **D.A.Constantinescu, Ana-Maria Ungureanu**, „Management”, Ed.Tehnică, București, 1998
36. **N.N.Constantinescu**, „Istoria gândirii economice românești”, Ed.Economică, București, 1999
37. **Cătană Doina**, „Management general”, Editura Tipomur, Tg.-Mureș, 1994
38. **Certo Samuel C.**, „Managementul modern”, Editura Teora, București, 2002
39. **Ciutacu Constantin**, „Reformă și metareformă”, Ed. Expert, 2001
40. **Coates Ch.**, „Managerul total”, Editura Teora, București, 1997
41. **V.Cornescu, I. Mihăilescu,Sica Stanciu**, „Management, teorie și practică”, Ed.Actami, București, 1994
42. **Coobs Mayer**, „Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense?” ,Educational Psychology,2000
43. **Covey S.R.**, „Principle-centered Leadership” Revista Excellence, 1990
44. **Cooper R.**, „Leadership”, Centre for Creative, 1995.
45. **Covey R. Stephen**, „Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii”, Editura Alfa, București, 2001
46. **Clement Jacques** ., „Executive Leadership ”, Casai Kall, Arlington, 1991
47. **Domokos Ernő**, „Management. Ieri, azi, mâine“, Presa Universitară Clujeană, 1999
48. **Darling J.**, „Internațional Management Leadership Strategies“, in IMDS, nr.4, 1998
49. **Danielson, Ch., Teacher** „Leadership That Strengthens Professional Practice”, Association for Supervision & Curriculum Development, Alexandria, 2006

50. **Dăianu D.**, „Globalizarea între elogi și respingere”, Ed. Economică nr.2, București, 2002
51. **Dawer Nigel, John Williams**, „Global Citizenship”, Edinburg Tniverty Press, 2002.
52. **Donald Clark**, „Leadership”, w.w.w. leadership.ro
53. **Drăgănescu M.**, „Globalizarea și societatea informațională”, Academia Română, București, 2001
54. **Dumitru Oprea**, "Globalizarea Si Riscul Securitatii Informatiilor" - Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iasi
55. **Denuța L.**, "Investiții Străine Directe" - Editura Economică, Bucuresti, 2006.
56. **DuBrin A.J.**, „Leadership. Research Findings Practice, and Skills”, Houghton Mifflin, 1985;
57. **Druker P.**, „Management, Tasks, Respasablity, Practices”, Heineman, London, 1974
58. **Drucker Peter**, „Managementul schimbării”, Editura Teora, București, 2001
59. **Druker Peter**, „Managementul viitorului”. Ed. Asab, București, 2004.
60. **Van Dulken, S.** „Inventing the 20th century”. New York: New York University Press, 2000
61. **Eriksen Thomas Hylland**, „Conceptii cheie despre globalizare”, Pelgrave Macmilian, 2007
62. **Fundătură Dumitru**, « Dicționar de management », Editura Diaconu Coresi, București, 1992
63. **Fung K. Victor, William K.Fung, Yaram Wind**, « Concurența într-o lume plată », Ed.Publică, 2009
64. **Frank Michael**, „Leadership”, Program of Pritince College, 1967
65. **Friedman Thomas**, „The Globalizet World in the Twenty-First Century”, Gardners, 2007
66. **Firth Lisa**, „Problemele globalizării”, „, Independence Educations Publishers, 2007
67. **Goleman D.**, „Emotional Intelligence”, Londra, 1995
68. **Goleman D.**, „Working Emotional Intelligence” Bantam Books, 1998
69. **Goleman D.**, „Wat makes a leader?”, Howard, 1998
70. **Goleman D.**, „Inteligența emoțională”, Ed.Curtea Veche, 2001
71. **Goleman D., R.Boyatzis**, „Inteligența emoțională”, Ed. Curtea Veche, , 2005
72. **Gasllie, D.**, „Ce este leadership-ul”? Grint, 2004
73. **Gary Johns**, „Comportament organizațional”, Editura Economică, București, 1998
74. **D.Gallie**, „Ce este Leadershipul”, Ed.Grint, 2004
75. **Gardner, Howard** , “Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences” 1993
76. **Greiner and Schein**, „Power and Organization Development”, Graduate School California, 1987.
77. **Handzic, M., Knowledge** „Management : Through the Technology Glass”, World Scientific Publishing Company, River Edge, 2005

78. **Harbulot Christian**, „Globazation: Myths, Fact and Consequense”, C.D. Howe, 2000
79. **Hein Steve**, „EQ for everybody”, 1996
80. **Harvey David**, „Spații în capitalismul globalizat”, W.W. NORTHON and.Co Inc.,2006
81. **Hershez, p., Blanchard K.**, „Situational Leadership”, Prentince Hall, New York, 1988
82. **Hines Collin**, „Manifestările globalizării, Earthscan Ltd,2000
83. **Hipp, K.**, Professional learning communities: Initiation to implementation, Scarecrow Press, Lanham, 2003
84. **Harrington James H, Harrington James S.**, „Management total în firma secolului 21”, Editura Teora, București, 2001
85. **Geert Hofstede**, „Managementul Structurilor Multiculturale”, Ed. Economică, 1996
86. **Ionescu, Gh.** „Cultura organizațională și managementul tranziției”, Editura Economică, București, 2001
87. **Iamandi Irina-Eugenia**, „Responsabilitatea socială corporativă în companiile multinaționale”, Ed. Economică, București, 2010
88. **Jo-Owen**, „Cum să fii un bun manager,”? Ed. Polirom , București,2008
89. **Joseph E.Stiglitz**, „Globalization and its Discontents”, publish Penquin Boohs, 2003
90. **Judge T.A., Bono J.E.**, „Relationship of core self evaluation traits”, 2001
91. **Kleim, R. L.**, „Leading High Performance Projects”, J. Ross Publishing, Incorporated, Boca Raton, 2004
92. **Koteen, J.**, „Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations”, Greenwood Publishing Group, Inc., 2006
93. **Kotter, J.P.**, „The Leadership Factor”, New York, Free Press, 1988.
94. **Kotter John**, „Forța schimbării”, Ed. Publica, București, 2009
95. **Kellerman B.**, „Jurnal of Leadership”, Fall, 2004
96. **Knor Martin**, „Globalization.Implication for Development Policy”,referat susținut la Viena,1996
97. **Kets de Vries,M.R.F. și Perzow S.**, „Handbook of Character Studies, New York, 2000
98. **T. Kearney** „Mastering innovation management”. Chicago: Author, 2002.
99. **Krugman Paul**, „Pop Internationalism” Boston, Mit Press, 1996
100. **Levitt Theodore**, „Management and the Post-Industrial Society”, Public Interest, 1976
101. **Landsberg,Max**, „Leadership viziune, motivație”, ed. Aii A , Ed. Curtea Veche, 2008
102. **Marin Dinu**, „Globalizarea și aproximările ei”, Ed. Economică, București,2004
103. **Mayer John, Peter Solovey**,”Ce este inteligența emoțională?”,New York, Basic Books,1997
104. **Maye Coobs**, „Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense?”, Educational Psychology, 2000

105. **Macovei Gh.** „Conducerea modernă, fundament al autoconducerii”, Ed. Junimea, Iași, 1983
106. **Menzel, Donald C.**, „Ethics management for public administrators”, Sharpe Inc, 2006
107. **Metcalf, Amy S., Knowledge** „Management and Higher Education” : A Critical Analysis, Information Science Publishing, Hershey, 2005
108. **John Mayer, Peter Salovey**, „Teoria inteligenței emoționale”, Imagination, Cognition, and Personality, 1990
109. **Maxwell John C.**, „Cele 21 calități ale liderului”, Editura Amaltea, București, 2002
110. **Manolescu Aurel**, « Managementul resurselor umane », Editura Rai, București, 1998
111. **Mielu Zlate** „ Management și leader ship” , Ed . Polirom Iași 2003
112. **Mihuleac Emil**, „Știința managementului”. Teorie și practică, Editura Tempus, București, 1999
113. **Mintzberg H.**, „The Nature of Managerial Work”, Harper and Row, New York, 1973
114. **Mockler Robert J.**, „Management strategic multifuncțional”, Ed. Tribuna Economică, București, 2001
115. **A. Moțiu**, „Cuvântarea la sesiunea omagială” Nicolae Iorga, V. Madgearu, 1991, broșura Parlamentul României,
116. **Moisuc C., Luminița Pistol, Elena Gurgu**, "Economie Internațională Vol I, Probleme Globale Ale Economiei Mondiale. Vol II, Relații Economice Internationale" - Editura Fundației Romania De Maine, București, 2001
117. **Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov**, „Management”, Barron Educational Series, New York, 1987
118. **Nayak Anoop**, „Rolul, locul globalizării”, Palgrave Macmillan, 2003
119. **Năstase, M.**, „Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe”, Editura ASE, București, 2007
120. **Năstase, M.**, „Cultura organizațională și cultura managerială”, Editura ASE, București, 2004
121. **Năstase, M.**, „Managementul aplicativ al organizației” - jocuri și aplicații manageriale, studii de caz, Editura ASE, București, 2005
122. **Nanus B., Bennis, W.**, „Leaders: Strategies For Taking Charge”, Harper Business, New York, 1997
123. **N.N. Constantinescu**, „Istoria gândirii economice românești”, Ed. Economică, București, 1999
124. **W. Newman**, „Administrative action”, Prentice Hall Englewood, Hills, New York, 1964
125. **Nicolescu O.**, „Management comparat”, Ed. Economică, București, 1997
126. **Nicolescu O.**, „Management”, Ed. Economică, București, 1999
127. **Nicolescu O.**, „Sisteme, metode și tehnici manageriale”, Ed. economică, București, 2000
128. **Nicolescu O., Verboncu I.**, „Management”, Ed. Economică, București, 2001

129. **Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion**, „Management”, ediția a III-a revizuită și adăugită, Editura Economică, București, 2002
130. **Nicolescu, O., Nicolescu, L.**, “Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe”, Ed. Economică, 2005
131. **Nicolescu O.**, “Management comparat”, ed. a III a, Ed. Economică, București, 2006 Greiner and
132. **Nicolescu, O. Ion Verboncu**, „Metodologii manageriale”, Ed. Tribuna Economică, București, 2006
133. **Nicolescu O., Ion Verboncu**, „Fundamentele managementului organizației” Ed. Tribuna economică, București, 2006
134. **Northhouse, Peter, G.**, “Leadership-Theory and Practice”, 2004
135. **Olaru Adriana**, “Management” Ed. Fundația Universitară Dunărea de Jos, Galați
136. **Olaru Adriana**, “Managementul schimbării”, Ed. Evrica, 2002
137. **Olaru Adriana**, “Management”, Ed. Europlus, Galați, 2004
138. **Olaru Adriana**, „Management general”, Ed. Europlus, 2005
139. **Păunescu Carmen**, „Marfa și Globalizarea Pieței” - Editura Ase, Bucuresti, 2004."
140. **Ion Stegăroiu**, “Lideriatul de la teorie la practică”, Ed. Biblioteca, Târgoviște, 2006
141. **Petroni, G.; Cloete, F.**, „New technologies in public administration”, IOS Press, Oxford, 2005
142. **Profiroiu, M.**, “Politici publice”, Editura Economică, București, 2006
143. **D. Pop Marțian**, „Principiile inteligenței națiunii române din anul 1858”, 2000
144. **Philippe Legrain**, „Adevărul despre globalizare”, publish Little Brown, 2003
145. **Postelnicu Gh., Postelnicu C.**, “Globalizarea economiei”, Ed. Economica, București, 2000
146. **Peeling Nick**, „Manager de mare succes”, Ed. Meteor Press, 2008.
147. **Pervez N. Ghauri, Sarah Powell**, „Globalizare”, publish, Penquin Books Ltd, 2008
148. **I. Petrescu, Gh. Seghete**, „Fundamentele practicii manageriale”, București, Ed. Maiko, 1994
149. **Preda M.**, „Comportament organizațional,” Ed. Polirom Iași, 2006
150. **Rîlea Veronica**, „Leadership”, Ed. Lumen, Iași, 2006.
151. **Rocco Mihaela**, „Creativitatea și inteligență emoțională”, Ed. Sigma, București, 2001.
152. **Russu C.**, « Management, » Editura Expert, București, 1993
153. **Reddin W.J.**, « Les trois dimensions des dirigeants », în Management France nr. 1, 1968
154. **Rotter, John, Matsushita** „Leadership”, Ed. Publică, 2008
155. **Stogdill, R., M.**, „Path-good theory of leadership”, 1974
156. **Stogdill, R., M.**, „Handbooks of Leadership”, Free Press, New York, 1974
157. **Peter Salovey, David Sluyter**, „Implicații educaționale”, 1997

158. **Schumpeter, J. A.** „Theory of economic development”, Boston: Harvard University Press, 1934, Translated from German (Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig, Germany: Duncker & Humblot 1911, 2nd ed. 1926) by R. Opie.
159. **Schein**, „Power and Organization Development”, Graduate School California, 1987.
160. **Studiu** realizat de KRW International și CBE Leadership în România
161. **Smith Perry M.**, „Preluarea comenzii”. Un ghid practic pentru lideri, Editura Militară, București, 1999
162. **Stăncioiu Ion, Militaru Gheorghe**, „Management. Elemente fundamentale”, Editura Teora, București, 1999
163. **Stroe Gh.**, „Economia României încotro?”, vol.I. Ed. Divers Press Impex, 2000
164. **Stuart Eizenstas**, „The US Perspective on Globalization”, 1999
165. **Slater, Robert**, „Secretele leadershipului”, Ed. All București, 2009
166. **Toffler A.**, „Spasmul economic”, Ed. Antet, București, 1999
167. **Thurley K., H. Wendenius**, „Toward European Management”, Pitman, Londol, 1989
168. **R.L.Thorndike /S.Stein**, „An evaluation of the attempts to measure social intelligence-Psychological”, Bulletin 1937
169. **Thierauf, Robert, J.**, „Optimal Knowledge Management” : Wisdom Management Systems Concepts and Applications, Idea Group Publishing, Hershey, 2006
170. **Tichy M. Noel**, „Liderul sau arta de a conduce”, Editura Teora, București, 2000
171. **Vass A.**, „Globalizarea între mitul echității și realitate”, București, 2001
172. **I.Stegăroiu**, „Management general” vol.1 Ed.Macarie, Târgoviște, 1998,
173. **Umberto Eco**, „Globalizare și morală”, R.L.espresso, 1999
174. **Verboncu, I.**, „Ghid metodologic pentru manageri”, București, Ed. Tehnică, 1999
175. **Verboncu I.**, „Cum conducem?”, Ed. Tehnică, București, 2000
176. **Verboncu I.**, „Manageri și management”, Ed. Economică, București, 2000
177. **Verboncu I., Michael Zalman**, „Management și performanțe”, Ed. Universitară, București, 2005
178. **Voiculescu D.** „Competiție și competitivitate”, București, 2001
179. **Vroom V., Jogo A.**, „The New Leadership, Englewood” Cliffs, NJ, 1991
180. **Vlăsceanu M.**, „Psihologia organizațiilor și conducerii, Ed. Paideia, București, 1993.
181. **Zecheru, V., Năstase, M.**, « Managementul, obiect de audit intern. Sinteze teoretico-metodologice, proceduri utilizabile și aplicații », Editura Economică, București, 2005.
182. **Zlate Mielu**, „Leadership și management”, Editura "Polirom", București, 2004.
183. **Yukl, G.** „Leadership, in Organizations”, Ed. Pretince, Hall, 2002
184. **W. M. Williams, R.J. Sternberg**, „Group Intelligence. How Some Groups are Better than Others”, New York: Plume, 1988
185. **Williams, Dean**, „Leadership real”, Ed. Codecs, București, 2007

186. **Warren G. Bennis**, „Managing the dream: leadership in the XXI century”,
Journal of organizational change management, vol. 2, nr 1, 2009.