

## LEADERSHIP-UL ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR PUBLICE

### THE LEADERSHIP WITHIN PUBLIC ORGANIZATIONS

Cristian BENȚE

Catedra de Științe Sociale și Politice, Facultatea de Științe Umaniste, Politice și  
Administrative, Universitatea de Vest „Vasile Goldiș” din Arad

Tel: 0040-257-282324

E-mail: [cbente13@yahoo.com](mailto:cbente13@yahoo.com)

#### ABSTRACT

*The main purpose of this article is to demonstrate the important role played by leadership in the management of public organizations. Organizational culture can help to the clarification of many phenomena that appear in the organizations, can operate as brake or incentive for organizational effectiveness and the leadership play the main role in the creation and the development of organizational culture.*

**Key words:** *public organizations, leadership, management, incentive, brake*

Leadership-ul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor. Liderii au încredere în propriile forțe și generează încredere celorlalți. În preajma adevăraților lideri, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă. Leadership-ul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

Leadership-ul reprezintă un atribut al managerului care intrigă, uimește, dar și nedumerește în același timp. Doi dintre cei mai cunoscuți teoreticieni ai managementului și ai științelor comportamentale, scriau următoarele:

*„Obiectivul nostru (în studierea a 60 de manageri executivi) a fost acela de a găsi oameni cu abilități de leadership, nu doar managerii buni - lideri adevărați care imprimă cultură, care sunt arhitecții sociali ai acestor organizații și care creează și mențin valori. Liderii sunt oameni care fac lucrurile care trebuie; managerii sunt oameni care fac lucrurile cum trebuie. Ambele roluri sunt esențiale, dar profund diferite.” (W. Richard Scott, 2004: 156)*

În același sens, T. Peters și N. Austin făceau astfel referire la revoluția care se desfășoară în domeniul managementului:

*„Conceptul de leadership este crucial pentru această revoluție- atât de crucial încât credem că ar trebui să se renunțe la cuvântul management.”*

Unii specialiști din domeniu consideră că manager și lider sunt termeni sinonimi și îi folosesc în mod alternativ. Însă, leadership-ul și managementul reprezintă de fapt dimensiuni

distincte ale persoanelor din conducere: leadership-ul reprezintă capacitatea de a determina oameni să acționeze. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider. În ultimul deceniu, se acordă o tot mai mare atenție orientării managerilor spre obținerea de rezultate mai bune în leadership.

Leadership-ul reprezintă o caracteristică pe care toate organizațiile doresc să o regăsească la managerii lor. Liderii:

- sunt capabili să îi orienteze pe oameni, creând o viziune pe care o comunică acestora;
- inspiră încredere și au încredere în ei înșiși;
- au suficientă experiență pentru a privi greșelile drept o altă distragere de la drumul către succes;
- îi fac pe oamenii să se simtă mai puternici în preajma lor. Oamenii se simt mai competenți și mai încrezători în ei înșiși, găsind astfel munca mai interesantă și mai provocatoare.

De-a lungul timpului, au fost enunțate o serie de teorii pentru a explica modul în care ia naștere leadership-ul, punându-se problema dacă liderii au calități înnăscute sau devenirea lor este influențată de un factor situațional. Unii specialiști consideră că leadership-ul este rezultatul carismei, în timp ce alții susțin că leadership-ul reprezintă suma comportamentelor care pot fi deprinse/învățate.

Cercetătorii au descoperit că liderii de succes acordă:

- o mai mare importanță anumitor activități de conducere precum planificarea sau instruirea oamenilor;
- mai multă încredere subalternilor, fiind mai puternic orientați către oameni.

Deși unele abilități din leadership pot fi deprinse, este sortită eșecului încercarea de a-i instrui pe cei care nu consideră că au o nevoie de a-și îmbunătăți aceste abilități.

### **Caracteristicile unui lider**

Problematica complexă a leadership-ului reprezintă un punct de interes de câteva decenii, specialiștii fiind interesați să afle cine sunt cei care au capacitatea de a-și imprima viziunea lor organizațiilor și de a influența activități importante ale acestora, și dacă aceste calități sunt naturale sau pot fi dezvoltate. Pentru identificarea caracteristicilor liderilor au fost analizați mari conducători, dar încă nu au putut fi descoperite tipare în care să se încadreze toți cei care au calități de lider (Richard Beckhard, 1969: 45-52).

Într-una din cercetările sale, W. Bennis a intervievat 60 de lideri ai unor corporații importante, având o vârstă medie de 56 de ani. Din acest eșantion, 48 erau bărbați albi, numai 6 erau femei și 6 bărbați negri. Toți erau căsătoriți, la prima căsnicie, și erau susținători ai instituției familiei. Bennis a descoperit existența a patru competențe comune tuturor celor intervievați, respectiv:

1. managementul atenției;
2. managementul semnificației;
3. managementul încrederii;
4. managementul propriei persoane.

**Managementul atenției** se referă la capacitatea liderului de:

- a atrage oamenii prin crearea unei viziuni;
- a comunica această viziune celorlalți;
- a-i determina pe oameni, prin puterea propriului exemplu, să încerce să împlinească împreună această viziune.

**Managementul semnificației** reprezintă capacitatea liderului de a le comunica celorlalți propria viziune în așa fel încât aceștia să poată înțelege semnificația obiectivelor, direcțiilor sau aspectelor pe care aceasta le implică. Liderii au abilitatea de a integra fapte, concepte și anecdote în semnificații pe care alții le înțeleg cu ușurință.

**Managementul încrederii** se referă la capacitatea liderilor de a inspira încredere celorlalți. Un element fundamental al construirii încrederii îl reprezintă soliditatea, trăinicia și consistența acestui sentiment. Oamenilor le place să urmeze lideri pe care se pot baza, chiar dacă nu le împărtășesc punctele de vedere, și nu lideri cu care sunt de acord, dar care își schimbă poziția. Încrederea are în vedere și capacitatea liderului de a-și respecta cuvântul dat, de a păstra secretul confidențelor încredințate și de a menține sistemul de valori instituit (Warren G. Bennis, 1969: 76)

**Managementul propriei persoane** pornește de la concepția potrivit căreia liderii eficienți se înțeleg pe ei înșiși (își cunosc punctele tari și punctele slabe) și acționează în limitele capacităților lor. Datorită acestui fapt, liderii au încredere în propria persoană și nu privesc greșelile drept eșecuri.

În opinia lui Bennis, în prezența liderilor, oamenii:

- se simt importanți;

- se simt competenți și au încredere în ei înșiși;
- se simt parte a unui întreg, a unei echipe;
- consideră munca drept o provocare interesantă.

În trecut, studiul leadership-ului a fost dominat de patru abordări principale. În opinia lui C.G.Browne și T.S. Coltort se disting:

- teoria omului mare;
- abordarea situațională;
- abordarea liderului carismatic;
- abordarea comportamentală.

**Teoria omului mare** reprezintă o abordare a leadership-ului bazată pe presupuziția conform căreia unii oameni s-au născut pentru a conduce sau că liderii apar în anumite momente istorice prielnice, atunci când evenimentele fac posibilă plasarea lor în poziții de conducere. De aici, ia naștere următoarea întrebare: istoria creează lideri sau liderii creează istoria? Exemplele sunt numeroase, plecând de la Alexandru cel Mare, Iulius Caesar și ajungând la Napoleon Bonaparte, V. I. Lenin și Adolf Hitler.

**Abordarea situațională**, spre deosebire de teoria omului mare, consideră că cerințele situației determină cine va conduce. Unind cele două abordări, reiese că liderul este acea persoană înzestrată cu atribute care îi permit să profite de apariția unei anumite situații. De exemplu, I. Gandhi.

**Abordarea liderului carismatic** este asemănătoare teoriei omului mare, bazându-se pe ideea că anumiți oameni sunt înzestrați cu unele atribute deosebite- chiar selectate de intervenția Divinității- astfel încât ceilalți îi urmează. De exemplu, Moise sau Iisus Hristos. În perioada modernă, conceptul de carismă este legat mai mult de atributele de personalitate, precum: farmec, clarviziune, entuziasm, energie și inteligență. și mai puțin de grația divină. Exemplele sunt numeroase, precum J.F. Kennedy sau Ronald Reagan (Wendell L. French, Cecil H. Bell Jr, 1973: 124).

## CONCLUZII

Abordarea comportamentală a fost des folosită în cercetarea leadership-ului, pornind de la încercarea de a observa:

- ce fac liderii eficienți;
- ce funcții îndeplinesc ei pentru a asigura atingerea obiectivelor;

➤ cum îi motivează pe ceilalți.

Astfel, accentul nu mai cade pe caracteristicile personale, ci pe comportamentele adoptate de lideri în desfășurarea unor activități, acțiuni sau funcții. Avantajul acestei abordări este acela că sunt considerate drept irelevante caracteristicile înnăscute, fiind în schimb importante comportamentele observabile. Prin urmare, dacă poate fi identificat comportamentul care asigură eficiența în leadership, atunci acesta poate fi învățat, iar dacă este nevoie de calități înnăscute, atunci vor fi selectați oamenii care le posedă, instruirea devenind irelevantă.

## **BIBLIOGRAFIE**

1. BECKHARD, Richard, *Organizational Development: Strategies and Models*, Addison-Weasley, Reading, MA, , 1969.
2. BENNIS, Warren G., *Organizational Development: Its Nature, Origins and Prospects* (Reading, MA: Addison-Weasley, 1969.
3. FRENCH, Wendell, L.; BELL Jr., Cecil, H., *Orgniozationl Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*, Pretince Hall, Englewood Cliffs, NJ:, 1973.
4. SCOTT, Richard, W., *Instituții și organizații*, Ed. Polirom, Iași, 2004.
5. VLĂSCEANU, Mihaela, *Organizații și comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2003