



**Volumul VII, Numărul 12 / 2005**

**ISSN 1454-9980**

---

**“Leadership” – aspecte interculturale**

**(pag. 31-34)**

**Gabriel Mihail PAL, Anamaria TOHOTAN**

---

**Volume VII, Issue 1 (12) / 2005**

**Cross-cultural  
Management  
Journal**

## “LEADERSHIP” – ASPECTE INTERCULTURALE

---

*Gabriel Mihail PAL  
Anamaria TOHATAN*

### Rezumat

Practica curentă impune noțiuni și concepte dezvoltate în alte culturi. Astfel, în teoria de management, dar și în uzul limbii, au intrat termeni ca "leader", "leadership" printr-un proces de "transmutație interculturală". De aceea, acest articol își propune de a completa achizițiile teoretice, propunând câteva legi ce guvernează leadership-ul atât în Occident, cât și în Orient, atât în America, cât și în Africa, având, considerăm noi, aplicabilitate universală.

**Cuvinte cheie:** lider, leadership, management, business, legitate, universalitate, intercultural

Nu este un secret că unele abordări teoretice sau practice dezvoltate în unele culturi depășesc “granițele” acestora devenind de “notorietate” globală. Astfel, în literatura de specialitate de management, s-au impus câteva concepte legate de actul de decizie de la cel mai înalt nivel dintr-o organizație, fiind inițiate în cultura anglo-saxonă. Printre acestea conceptul de "leader" și noțiunea de "leadership" are în prezent recunoaștere mondială, împrumutându-se chiar terminologia engleză în diverse limbi.

Pornind la drum pe o astfel de cale se ridică desigur întrebarea: "*Ce este un lider și prin ce diferă de un manager?*". Răspunsul la această întrebare l-a dat într-un mod foarte plastic, dar sugestiv, Stephen R. Covey, profesor la Birmingham Young University, care ne provoacă la a ne imagina o echipă care cu ajutorul cuțitelor își croiește cu greu drum prin junglă. Liderul este acea persoană care urcă în cocotieri și strigă: "Nu suntem în jungla care trebuie.", iar managerul este persoana, din fruntea echipei, care îi răspunde: "Tăcere, suntem în plin progres".

Leadership-ul înseamnă a face lucrurile, a rezolva problemele prin oameni, a atinge obiective sau a îndeplini sarcini de muncă cu ajutorul unei echipe sau a unui grup. Ideal ar fi ca toți managerii să fie și lideri buni, însă, în general, acest lucru nu se întâmplă. Managerii

pot face ceea ce-și propun numai cu ajutorul echipei pe care o determină să acționeze într-o anumită manieră. Leadership-ul poate fi definit ca un proces de mobilizare, încurajare și antrenare a indivizilor astfel încât aceștia să contribuie cu ce au mai bun în realizarea obiectivelor dorite. Leadership-ul joacă rolul principal în managementul de nivel unu. Teoreticienii și practicienii în management sunt de acord că în afaceri totul depinde de abilitatea liderului de a-și exprima viziunea, entuziasmul și sensul intenției sale echipei pe care o conduce. Un leadership de calitate este esențial, dar nu suficient pentru un management reușit. De aceea, se poate spune că un lider poate deveni un bun manager, în timp ce un manager bun nu poate fi întotdeauna un lider bun.

Ca un corolar am putea spune că acei "business manageri" de succes sunt de fapt niște "**leader manageri**".

Din acest motiv ne propunem și vă propunem un "**trilog**", de inspirație, desigur, anglo-saxonă, care să stea la baza demersului de percepție a leadership-ului.

O prima lege a acestui trilog ar putea fi:

## LIDERUL ARE VIZIUNE

Bill Newman, analist pe probleme economice la NBC Corporation considera că "viziunea este cheia prin care putem înțelege leadership-ul".

De ce liderul are nevoie de viziune? Desigur, pentru "a vedea dacă echipa lui este în jungla în care trebuie", altfel toate eforturile depuse vor fi în zadar, implicând costuri fabuloase care pot duce la "moartea" organizației.

Mediul economic mondial este caracterizat printr-o mare mobilitate și complexitate, generate de nevoile mereu în schimbare ale consumatorilor, de ritmul de înlocuire a tehnicilor și tehnologiilor, de prefacerile generate de aplicațiile inteligenței artificiale, cât și de intensitatea luptei concurențiale, susținută de un efort financiar, material și uman mai mult decât impresionant. Toate acestea presupun din partea organizației adaptabilitate, reacție rapidă la stimuli, dar mai ales sesizarea oportunităților și amenințărilor prezente și, în special, viitoare, deci viziune. Viziune, deoarece în condițiile economice actuale sunt necesare acțiuni apriorice, care nu-și află nici un precedent în experiența colectivă a organizației.

Viziunea este cea care aduce succes de "răsunet". Viziunea este cea care îl face pe un Bill Gates sau un Soros să fie ceea ce sunt.

Cât despre lipsa de viziune, nu trebuie decât să ne uităm în jurul nostru și vom vedea oameni care se anunțau de succes și care au eșuat, fiindcă au răspuns doar unor nevoii de moment, fără a avea capacitatea de a sesiza tendințele, de a avea deci viziune.

Desigur mai sunt și alte argumente privind necesitatea existenței viziunii, pe care noi nu le-am sesizat încă. Cu speranța că am reușit să vă convingem, considerăm că este oportună analiza conceptului de viziune.

### "TRĂSĂTURILE" VIZIUNII

- Una din sursele articolului avansează ideea că: **"viziunea trebuie să fie focalizată și specifică"**. Există o relație biunivocă între viziune și misiunea organizației, acel "sens de a fi" al organizației. Viziunea fiind deci focalizată pe misiunea organizației. Ea este grefată pe filosofia de a fi a firmei. Deoarece

misiunea își pune amprenta asupra obiectivelor organizației și deci a strategiei de urmat, este de la sine înțeles că viziunea trebuie să ofere unele input-uri care să stea la baza elaborării strategiei organizației.

- **Viziunea trebuie să fie realistă, cuantificabilă în obiective.** Ea trebuie să țină cont de punctele tari și de punctele slabe ale organizației, de capacitatea financiară, tehnică și umană. Altfel ea va descuraja pe lider și pe ceilalți, va duce la nemotivare și la performanțe slabe, și nu numai.
- **Viziunea trebuie să fie continuă.** Liderul trebuie să-și ofere zilnic momente de solitudine și reflecție pentru a "alimenta" viziunea. Acest proces nu trebuie întrerupt niciodată.

### MANAGEMENTUL AUTOHTON ȘI VIZIUNEA

Napoleon considera că orice soldat are în raniță bastonul de mareșal. Parafrazând cuvintele lui putem afirma că oricare dintre noi avem potențialul de a fi excelenți oameni de afaceri. Foarte mulți ne-am pus problema demarării unei afaceri și n-am făcut-o motivând fie lipsa banilor, fie mărimea riscului, dar recunoaștem că o idee valabilă poate surmonta aceste impedimente. Faptul că nu găsim acea idee de afaceri înseamnă că la mijloc este lipsa noastră de viziune. Faptul că unele afaceri eșuează, fie că se zbat în mediocritate, denotă, în general, tot lipsă de viziune. Deci, există o legătură puternică între leadership și spiritul întreprinzător, întreprinzătorul de succes având calități reale de lider.

Viziunea, în foarte multe cazuri, cere soluții îndrăznețe, nu de puține ori inovatoare, a căror riscuri par a fi mari sau nu pot fi determinate, ceea ce cere din partea liderului curaj.

Deci, a doua lege a trilogului poate fi formulată astfel:

### LIDERUL ARE CURAJ

Am găsit într-un număr al revistei Businessweek un articol despre un om de excepție, un adevărat lider și cariera domniei sale merită consemnată:

"Când a împlinit 31 de ani a hotărât să facă afaceri. Și-a găsit parteneri și a făcut-o. După 18 luni însă a dat faliment. A hotărât să intre în politică și la primele alegeri locale a fost învins. Doi ani mai târziu, la vârsta de 34 de ani, revine în afaceri. Din nou faliment. Un an mai târziu întâlnește "femeia vieții sale". Ea moare. Suferă o puternică depresie nervoasă pe care o depășește cu greu după 6 luni. Revine în politică, candidând pentru un post guvernamental local. Pierde din nou. Se relansează în afaceri, cu un mic succes de această dată. La 43 de ani candidează pentru Congres. Pierde. La 46 de ani încearcă din nou să obțină un loc în Congres, dar iarăși pierde. La 48 de ani partidul său îl nominalizează pentru postul de Vice-președinte. Nu este ales. La 58 de ani candidează pentru Senat, dar iarăși pierde. La 60 de ani Abraham Lincoln a fost ales Președinte a Statelor Unite ale Americii. Lincoln a fost un luptător, un om de curaj... un învingător."... și un lider de real succes.

Cu riscul de a ne repeta trebuie să reiterăm ideea complexității, dar în special a dinamismului mediului economic actual, ceea ce presupune din partea managerilor de a lua decizii în condiții de risc și de incertitudine, de a-și asuma aceste riscuri, deci de a avea curaj. În cazul liderilor problema curajului nu este diferită de ceea ce am enunțat mai sus, iar comentariile sunt de prisos.

#### SUGESTII PENTRU A CREA CURAJ:

**1. Trăiți pentru o cauză nobilă și măreață.** A fi în fruntea unei organizații și a-i hotăra destinele ce poate fi mai înălțător și mai provocator?

**2. Amintiți-vă, oamenii au încredere în dumneavoastră.** Familia, organizația, echipa cu care lucrați, toți acești oameni nu trebuie să-i dezamăgiți.

**3. Țelul, năzuințele dumneavoastră nu trebuie lăsate să "moară".** Obstacolele întâlnite nu trebuie decât să ne mobilizeze, să ne motiveze în atingerea obiectivelor. Ce "gust" are succesul facil, pe care îl poate obține oricine?

#### CURAJUL ȘI MANAGEMENTUL AUTOHTON

Dacă ne referim la cei ce-și conduc propriile afaceri, de cele mai multe ori, la noi, curajul ține loc și pentru alte calități necesare întreprinzătorului. De altfel, C. Sasu, profesor al Univ. "Al.I.Cuza" Iași, formulând "miturile" întreprinzătorului spune că "întreprinzătorul nu trebuie să fie prea pregătit", deoarece cunoscând complexitatea problemelor și a riscurilor pe care le implică o activitate profitabilă nu ar mai avea curaj să o facă. Și la ce folos să fie prea pregătit dacă teoria tot "nu bate" cu practica? Oare?

Pentru ca acțiunile liderului să fie încununuate de succes acesta trebuie să-i facă pe colaboratori să se implice, ceea ce înseamnă că a-III-a lege este:

#### LIDERUL ÎI FACE PE CEILALȚI SĂ-L "URMEZE"

Liderii sunt un model pentru ceilalți, fiind un factor activ de motivare și stimulare în ceea ce fac. Capacitatea liderului de a-i face pe ceilalți să-l "urmeze" se cuantifică în fidelitate, în calitatea și cantitatea energiilor desfășurate de aceștia.

Un exemplu strălucit în acest sens este Napoleon, care a dovedit această calitate de-a lungul întregii sale vieți. Edificator fiind faptul că în campania din Rusia armata sa număra 600000 de combatanți, iar în timpul retragerii din Moscova ajunsese la doar 100000 de oameni. Acești soldați au dovedit o loialitate dusă la extrem, rămânând alături de Împărat, în condițiile extrem de vitrege ale iernii rusești, numărul dezertărilor fiind neglijabil și aceasta datorită calității incontestabile de lider a acestuia.

Faptul că liderul insuflă loialitate, va determina, în timp atingerea unui nivel deosebit de competență și determinare pentru angajații societății.

#### LEGEA A-III-A POATE FI "TRADUSĂ" ASTFEL:

- Liderul știe ce vrea. El are un sens pentru tot ceea ce face;

- Liderul este entuziast. Entuziasmul său captează și-i face pe ceilalți să-l urmeze;
- Liderul demonstrează determinare. El poate pierde bătălii, dar nu pierde niciodată speranța că va câștiga războiul.

### MANAGEMENTUL AUTOHTON

Deoarece conștient sau inconștient marea majoritate a managerii autohtoni sunt adepți ai "teoriei X" a lui McGregory, cele enunțate anterior își pierd valabilitatea, fiindcă stilul autoritar de a conduce nu are cum să "atragă" subordonații, decât în rare cazuri.

Pentru a concluda, apelăm la un exemplu. La finalul turului al-II-lea al alegerilor prezidențiale, înainte de aflarea rezultatelor

finale, cei doi candidați aflați în cursă, au fost chestionați cum se caracterizează: "lider sau conducător". Răspunsurile au fost: reprezentantul Uniunii naționale PSD+PUR, Adrian Năstase s-a declarat "un conducător", pe când reprezentantul Alianței D.A. PNL+PD, Traian Băsescu s-a definit "un lider". Cert este că ambii sunt lideri, iar rezultatul alegerilor și a răspunsurilor lor a confirmat că unul dintre ei a conștientizat mai bine lucrul acesta. Rezultatul acestui studiu este, așa cum a fost ilustrat și în exemplul anterior, de a conștientiza legitățile universale care guvernează fenomenul numit leadership, de a le defini și de a le observa efectele, și pornind de la acestea de a deschide calea studierii specificității culturale a leadership-ului autohton.

### Bibliografie

1. Bloom, H., Calori, R. (1994), *A new style for the Global Market*, London, Kogan Sage Edition
2. Drăgan, J., Demetrescu, M. (1996), *Practica prospectării pieței*, București, Editura Europa Nova
3. Eiser, J.R. și J. Van Den Plicht (1988), *Attitudes and Decisions*, London, The Guernsey Press
4. Luthans, F. (1985), *Organisational Behaviour*, McGraw-Hill
5. Moscovici S. (1998), *Psihosociologia socială a relațiilor cu celălalt*, Iași, Editura Polirom
6. Rees, D. (1996), *Arta Managementului*, București, Editura Tehnică
7. Tapia, C. (1991), *Les attitudes*, Paris, Les Editions d'Organisation



#### **PAL Gabriel Mihail**

Absolvent al Univ. „Gh. Asachi” Iași, Facultății de Mecanica (1991) și al Univ. „Al.I.Cuza” Iași, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor (1997);  
Studii Aprofundate: Managementul Resurselor Umane, Univ. Al.I.Cuza Iași (1998);  
Doctorand: Domeniul Management, Univ. „Al.I.Cuza” Iași

#### **TOHATAN Anamaria**

Lector drd, Univ. „Vasile Goldish” Baia Mare;  
Absolventa a Univ. „Al.I.Cuza” Iași, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor (1997);  
Studii Aprofundate: Managementul Resurselor Umane, Univ. „Al.I.Cuza” Iași (1998);  
Doctorand: Domeniul Management, Univ. „Al.I.Cuza” Iași