

# LEADERSHIP STYLE VERSUS LEADERSHIP TYPOLOGY

*Prof.univ.dr. Romulus ANDREICA<sup>1</sup>, conf. univ.dr. Angela ANDREICA<sup>2</sup>,  
drd. Raluca GEORGESCU<sup>3</sup>*

## Rezumat

*This paper tries to analyse the activity of leadership and to emphasize the path that is needed to use to create a solid personification of style versus typology at leadership level. During this research, we explained what generates different styles of leadership, how we could make a soft shift between the concept of leadership and the leader as person and also highlight the theories that were created surrounding the idea of leadership.*

**Cuvinte cheie:** lider, lideranță, teorii ale leadershipului, comportament.

**Clasificarea JEL:** M1, M2, M5.

## 1. INTRODUCERE

Activitatea de leadership reprezintă una dintre funcțiile managementului prin care se urmărește comunicarea sarcinilor către subordonați și motivarea membrilor organizației, astfel încât să se obțină un nivel de performanță cât mai ridicat în contextul strategiei alese pentru atingerea obiectivelor și misiunii organizației. Conducerea implică, deci un anumit tip de relaționare și comunicare cu membrii organizației și reprezintă, așa cum a fost definită de Gerard Cole în lucrarea „Management. Theory and Practice” (1990), „un proces dinamic în cadrul unui grup, în care un individ îi influențează pe ceilalți să contribuie în mod voluntar la îndeplinirea sarcinilor grupului într-o situație dată.” (Cole, 1990, *apud* Gherguț, 2007).

Această definiție sintetizează cel mai bine caracteristicile *liderului*, acea persoană capabilă să determine oamenii să acționeze versus *manager*, persoana care asigură atingerea obiectivelor organizației prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Tocmai această distincție este urmărită în studiul de față, ținând cont că managerii instituțiilor educaționale de stat sunt mai degrabă „administratori” ai organizației și mai puțin se orientează spre calitatea relațiilor umane, motivarea personalului, comunicarea și cooperarea în cadrul organizației.

Necesitatea studierii stilurilor de conducere derivă în primul rând din faptul că reprezintă nu doar o simplă variabilă personală (cu implicații doar la nivelul psihicului uman), ci și o variabilă organizațională, cu efecte relevante asupra climatului organizațional, a productivității muncii și a mersului organizației în întregul ei. În al doilea rând, practicarea unui anumit stil de conducere devine molipsitoare pentru toți membrii acesteia, pentru că managerul/liderul își formează echipa în conformitate cu propriul stil de conducere.

## 2. STIL DE LEADERSHIP VERSUS TIPOLOGIE DE LEADERSHIP

Stilul reprezintă un comportament distinctiv sau caracteristic, o metodă particulară de a acționa. Termenul, specific psihologiei, a fost introdus de către G.W. Allport (1937), cu referire la diferitele tipuri de personalitate sau de comportament. G.W. Allport considera că înțelegerea stilurilor se fundamentează pe teoria tipurilor psihologice a lui C.G. Jung (1923).

---

<sup>1</sup>Academia Comercială Satu-Mare

<sup>2</sup>Academia Comercială Satu-Mare

<sup>3</sup>Academia de Studii Economice din București, [raluca.georgescu@infinitemgroup.com](mailto:raluca.georgescu@infinitemgroup.com)

În timp, termenul și-a îmbogățit semnificația, dar, în esență, stilul semnifică un tipar sau o cale preferată de a face ceva, care rămâne virtual aceeași pe o perioadă lungă de timp.

De-a lungul timpului, găsirea unei definiții concludente a stilului de conducere a fost îngreunată și de operarea unei distincții între conceptul de „tip de conducere” și „stil de conducere”. La începutul studierii acestei problematice, prin anii '60-'70 cele două noțiuni erau utilizate într-o manieră nediscriminatorie. Unii autori discutau despre „tipuri de conducere”, iar alții despre „stiluri de conducere/leadership”. Cu timpul a apărut distincția dintre tipul de conducere/leadership (ca fiind alcătuit din ansamblul calităților, cunoștințelor și aptitudinilor) și stilul de conducere (modul de exprimare și manifestare a tipului de conducere). Urmărind această idee, francezul Olivier Gelinier (1968) imagina un aisberg, în care partea vizibilă este reprezentată de stilul de conducere, iar partea invizibilă de tipul de conducere (Zlate, 2008).

Stilul de conducere poate fi astfel definit „modul concret de jucare a unui rol, de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător” (Zlate, 2008, p.169).

În management, se discută, cel mai frecvent, despre stiluri manageriale, stiluri de leadership și stiluri decizionale. Primele studii și, ulterior, cele mai numeroase, au fost orientate spre stilurile de leadership. În literatura română de specialitate există abordări și definiții ale stilurilor manageriale și ale stilurilor de leadership, mai puțin asupra stilurilor decizionale. Astfel, Nicolescu și Verboncu consideră că „stilul de management constă în modul de utilizare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor în relațiile cu subordonații și derularea efectivă a acestor procese de muncă” (Nicolescu, Verboncu, 2001, p. 351). Conform acestor autori, între variabilele în funcție de care se fac departajările între stilurile manageriale se înscrie și „maniera de adoptare a deciziilor”. De asemenea, aceștia consideră că stilurile de leadership sunt organic conectate de stilurile manageriale, dar prezintă, față de acestea și anumite elemente specifice, fără a le preciza, însă, concret. Constantinescu și colab. consideră că „stilul de management exprimă modalitățile prin care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în realizarea procesului de management, precum și atitudinea pe care o au față de subordonați” (Popescu, Vidu, 2007).

## **2.1. Stilurile de leadership, componentele generatoare**

Fără îndoială că prezența sau dobândirea în timp a unor trăsături de personalitate explică preferința și practicarea de către manager a unui anumit stil de conducere. O altă categorie de factori este reprezentată de categoria factorilor ce provin din particularitățile situației. Însă, în opinia mea, mai aproape de realitate sunt cazurile în care se iau în calcul multitudinea și varietatea factorilor determinanți, succesiunea și interacțiunea lor. În general, acești factori pot fi clasificați în (Zlate, 2004):

- Factori care țin de lideri – trăsături de personalitate, cunoștințe, experiențe;
- Factori care țin de subordonați – pe de o parte, trăsăturile lor de personalitate, pe de altă parte, așteptările individuale ale subordonaților implicați în relația cu managerii;
- Factori care țin de situație – particularitățile situației, tipul de organizație, presiunea timpului etc;

Importantă din perspectiva activității de conducere este conștientizarea acestor factori de către manageri, un manager de succes fiind acela care se înțelege pe sine, pe ceilalți, particularitățile situației, își adaptează comportamentul în funcție de situațiile și momentele pe care le traversează. De aici rezultă două caracteristici esențiale ale managerilor: receptivitatea și flexibilitatea lor. Tannenbaum și Schmidt, în 1973, completează clasificarea factorilor ce

influențează stilurile de conducere cu unii din afara organizației: „forțele mediului social” (Zlate, 2004).

Se poate admite că nu stilul de conducere este important, ci tocmai efectele pe care le generează, pentru că în funcție de ele depinde eficiența/ineficiența actului managerial. Teoria cu privire la stilurile de conducere elaborată de Lewin, Lippitt și White (1939) a fost însoțită și de câteva considerații privind efectele aplicării lor.

Efectele practicării stilului autoritar de conducere sunt:

- îngrădirea activității subordonaților și a spontaneității lor
- apariția tendinței de abandonare a responsabilităților proprii în sarcina liderilor
- instalarea dependenței față de lider a subordonaților (dovada fiind inactivitatea în absența acestuia)
- amplificarea manifestărilor de iritabilitate și agresivitate la adresa colegilor de grup
- apariția tendinței de dezagregare a grupului

Efectele practicării stilului de conducere democratic sunt:

- favorizarea dezvoltării libertății și aptitudinilor membrilor grupului
- generarea interacțiunilor sociale amicale între subordonați, între ei și lider
- impulsivitatea subordonaților de a face sugestii, de a lua inițiativa
- apariția la subordonați a tendinței de a-și recunoaște valoarea personală
- creșterea numărului de confidențe privind aspectele particulare ale vieții fiecăruia dintre subordonați
- descărcarea agresivităților astfel încât tensiunile interne ale grupului să nu atingă niciodată nivelul la care ar putea deveni periculoase

Domeniile asupra cărora practicarea diferitelor stiluri de conducere ar putea produce efecte variate sunt:

- Comportamentele psihoindividuale ale subordonaților (asumarea responsabilității, gradul de implicare în activitate, manifestarea inițiativității etc)
- Proprietățile grupului (conformism, coeziune, stabilitate etc)
- Procesele și structurile de grup (realizarea sarcinilor, comunicarea, climatul etc)
- Rezultatele obținute (productivitate, satisfacția și loialitatea subordonaților)

Din păcate, nu întotdeauna, corelațiile dintre stilurile de conducere și una sau alta dintre aceste variabile au fost concordante. S-a stabilit totuși existența unei corelații pozitive între practicarea stilului democratic și productivitatea înaltă a grupului, deoarece acest stil tinde să satisfacă trebuințele de stimă și autorealizare ale subordonaților, încurajând participarea. Rensis Likert arăta, de exemplu, că practicarea stilului consultativ se asociază cu o productivitate bună, iar a stilului participativ cu una excelentă.

În ceea ce privește eficiența stilurilor de conducere, chiar prima tipologie a acestora realizată de Lewin și colaboratorii săi sugerează că stilul democratic ar fi mai eficient decât cel autoritar. Superioritatea stilului democratic a fost susținută și argumentată teoretic și a apărut ca fiind evidentă în urma unor analize de tip comparativ. Stilul democratic induce subordonaților o motivație intrinsecă, care dă posibilitatea stabilirii unor relații pozitive atât cu sarcina de lucru, cât și cu oamenii, iar stilul autoritar induce subordonaților o motivație externă care permite interacțiunea lor cu sarcina atât timp cât există prezența sau presiunea liderului autoritar (Zlate, 2004).

Cu timpul, ideea superiorității stilului democratic a început să cedeze, lăsând locul unor interpretări mult mai nuanțate. Diverși autori care au introdus în tipologiile lor diferite tipuri de stiluri autoritare (autoritar strict și autoritar binevoitor, autoritar exploatare și autoritar binevoitor – Likert, 1961) au arătat, de exemplu, că practicarea acestora se asociază și cu efecte pozitive.

### 3. CONCEPTUL DE LIDER SI LIDERANȚĂ (LEADERSHIP)

Vreme de decenii, teoriile de leadership au reprezentat sursa a numeroase studii efectuate. In realitate, cât și in practică, mulți au încercat să definească ce anume face un autentic lider să iasă în evidență față de restul oamenilor. Există atât de multe teorii asupra leadershipului cât exista filosofi, cercetători și profesori ce au studiat și în final publicat teoria lor cu privire la leadership.

În general, teoriile sunt categorizate în funcție de aspectul ce se crede că aduce cel mai aproape de adevărata definiție a unui lider. Dintre cele mai extinse teorii menționăm: Teoria Marelui Om, Teoria trăsăturilor, Teoriile comportamentiste, Teoria de eventualitate/situațională, Teoria Tranzacțională, Teoria de transformare.

#### 3.1. Teoria Marelui Om/Omului măreț (1840-1850)

Teoria Omului Mare a evoluat in jurul jumătății secolului XIX. Deși nimeni nu a putut identifica cu siguranță științifică care dintre caracteristicile umane sau o combinație între acestea ar putea fi responsabile pentru identificarea marilor lideri, toată lumea a conștientizat/observat că, așa cum și numele sugerează, un singur om poate dispune de caracteristicile ce-l definesc ca fiind un mare lider.

Teoria Marelui Om reprezintă o idee din secolul 19 conform căreia inistoria poate fi larg explicată datorită impactului „oamenilor măreți”, sau eroilor asupra ei, anume indivizi foarte influenți, care, datorită carismei lor, înțelepciunii, inteligenței sau abilităților politice, și-au folosit puterea într-o formă care a avut un impact decisiv asupra istoriei. Teoria a fost popularizată de scriitorul și profesorul scoțian Thomas Carlyle. Însă, în 1860, Herbert Spencer, un filosof englez a contestat teoria marelui om afirmând că acești oameni măreți nu sunt altceva decât produsul societății, iar acțiunile lor nu ar fi fost posibile fără condițiile sociale create înainte de durata vieții lor.

#### 3.2. Teoria Trăsăturilor (1930 – 1940)

Teoria trăsăturilor consideră că oamenii sunt născuți fie instruiți cu anumite calități ce îi ajută să exceleze în roluri de leadership, calități cum ar fi inteligența, simțul responsabilității, creativitate și alte valori, toate acestea putând pune pe oricine în poziția unui bun lider. De fapt, Gordon Allport, psiholog American „... a identificat aproape 18,000 termeni americani ce descriu separat caracteristici de personalitate” (Matthews, Deary, Whiteman, 2003, p. 3).

Teoria trăsăturilor de leadership s-a focusat asupra analizării caracteristicilor mentale, fizice și sociale cu scopul de a câștiga mai multa înțelegere cu privire la descoperirea cărei caracteristici sau combinație de caracteristici este cea mai comună printre lideri. Deși au existat multe studii care să analizeze caracteristicile liderilor existenți pentru a putea determina care din abilități sunt responsabile leadershipului, rezultatele obținute sunt mai mult decât nesatisfăcătoare, corelația dintre conducere și factorii fizici și constituționali s-a dovedit a fi zero sau negativă (Zlate, 2004), în concluzie singurele caracteristici care au fost identificate printre acești indivizi au fost cele conform cărora aceștia sunt puțin mai înalți și mai inteligenți.

- În anii 1930 studiul Psihometriei era în fază de dezvoltare
- Măsurătorile caracteristicilor de personalitate nu erau de nădejde/solide/sigure printre studii
- Subiecții făceau parte dintr-o listă de manageri de nivel mic
- Contextul liderului nu a fost luat în considerare

- Nu s-au oferit explicații referitoare la relația dintre fiecare caracteristică și impactul acestora asupra leadershipului.

Deși au existat neajunsuri în cadrul teoriei trăsăturilor, dintr-o perspectivă psihologică a personalității, studiile psihologului Gordon Allport sunt printre primele ce au adus pentru studiul leadershipului, abordarea comportamentală.

### **3.3. Teoriile comportamentiste (1940-1950)**

Ca reacție la teoria trăsăturilor de leadership, teoriile comportamentiste oferă o nouă perspectivă, care se focusează asupra comportamentului liderilor și nu pe caracteristicile lor mentale, fizice și sociale. În acest fel, cu evoluția în psihometrie, fiind subliniate ca factori analitici și valorificate de către cercetători ca efectele ale relației dintre comportamentul liderilor și restul organizației.

Teoriile comportamentiste au împărțit mai întâi liderii în două categorii, cei interesați de atribuțiuni și cei interesați de persoane. Pretutindeni în literatură, acestea sunt prezentate sub diverse nume, însă esența este identică.

### **3.4. Teoriile contingenței (1960-1970)**

Teoria contingenței leadershipului argumentează că nu există un singur mod de conducere și că fiecare stil de conducere ar trebui să aibă la bază o situație precisă, ceea ce înseamnă că există anumite persoane care execută o operație la nivel maxim în anumite locuri, însă odată scoși din elementul lor, performanța scade la un nivel minim.

Într-o anumită măsură teoriile de contingență sunt o extensie a teoriei trăsăturilor, în sensul că trăsăturile umane sunt în strânsă legătură cu situația în care liderii își exercită conducerea. La modul general este acceptat în teoriile contingenței faptul că cel mai probabil liderii își exprimă leadershipul când simt ca cei ce îi urmează, subordonații sunt receptivi.

### **3.5. Teoria conducerii tranzacționale (1970-1980)**

Teoria conducerii tranzacționale are la bază caracterul interactiv între lider și subordonați, valorificându-se printr-o relație benefică pentru ambele părți. În conducerea tranzacțională, liderul oferă recompense de natură psihologică, economică și politică, primind în schimb din partea subordonaților comportamentele așteptate. Teoreticienii afirmă că un astfel de mediu prezintă o amprentă pozitivă în cadrul unei organizații, mărințind posibilitatea creării unor experiențe pozitive în rândul angajaților și diminuându-le pe cele negative.

### **3.6. Teoria conducerii transformaționale (1970-1980)**

În Teoria conducerii transformaționale procesul constă în dezvoltarea atașamentului emoțional al subordonaților față de organizație, implementarea resurselor motivaționale, comunicarea viziunii conducătorilor și aplicarea ei în fapte. Esența acestei teorii se referă la ideea conform căreia liderii își transformă subordonații folosindu-se de personalitatea carismatică și natura lor inspirațională. Regulile sunt flexibile, ghidate de normele de grup. Aceste însușiri oferă subordonaților un simț de apartenență, fiindu-le ușor să se asocieze liderului și scopului acestuia.

## **4. CONCLUZII**

Raportul dintre leadership și management este similar cu raportul dintre informal și formal deoarece termenul "leadership", la fel ca și termenul "management" definește o

funcție sau un model de conducere, dar leadershipul subliniază ideea că acesta este rezultatul influenței rezultată din planul intern al liderului către un grup informal.

Leadershipul, față de management, reprezintă însă un raport de parte la întreg deoarece leadershipul face parte din procesul de management pentru că reprezintă abilitatea unui manager de a obține implicare efectivă a unor persoane în implementarea unei anumite situații sau atingerea unor anumite obiective. Însă între lideri și manageri nu există echivalență, ideal fiind ca toți managerii să fie lideri buni, dar acest lucru nu este întâlnit în mod constant. Managerul își exercită influența asupra echipei pe care o conduce și pe care o determină să acționeze într-un anumit mod pentru realizarea obiectivelor propuse (Păuș, 2006). În afaceri succesul depinde în principal de abilitatea liderului de a transmite echipei, grupului entuziasmul, viziunea și intențiile sale, astfel deși leadershipul de calitate este esențial, nu reprezintă un management reușit.

Într-o companie mică fondatorul care conduce compania poate fi considerat și lider pentru că acesta este cel care și-a convins colaboratorii să-i împărtășească încrederea și entuziasmul în proiect, astfel asociindu-se. În acest caz liderul poate deveni un manager bun, dar fără ca reciproca să fie obligatoriu valabilă. Între manager și lider există o relație de incluziune, iar leadershipul și managementul au dimensiuni distincte pentru caracterizarea persoanelor din conducere, respectiv leadershipul este un mod de a arăta capacitatea de a determina oamenii să acționeze, iar managementul, prin intermediul managerului/individului asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificarea, organizarea și orientarea muncii către un scop final. De aceea, un individ poate fi un manager eficient fără a avea o capacitate de lider (Cornescu, et al., 2003).

Managerii sunt caracterizați ca fiind un grup de persoane împuternicite cu un know-how specializat care orientează, coordonează și dirijează activitatea tuturor membrilor unor organizații pentru a îndeplini anumite obiective prestabile. Mai în detaliu, managerii sunt persoane care dețin în cadrul companiilor sau organizațiilor funcții de conducere care includ atribuții de coordonare, delegare, organizare, comandă și control, iar aceștia sunt elementul principal în construirea acțiunilor și comportamentului subordonaților (Cornescu, et al., 2003).

Pentru a realiza o activitate la nivel de organizație și pentru a demonstra că liderul este și un manager bun, acesta trebuie să îndeplinească următoarele obiective:

- să obțină acceptarea, cooperarea și angajarea întregii echipe.
- să motiveze eficient echipa pentru a atinge obiectivele propuse.
- să folosească în cel mai eficient mod talentele, know-how-ul și energia echipei.

În cercetările efectuate asupra raporturilor dintre leadership și management, incluzând aici și rolul motivator al acestora s-a descoperit că pentru a caracteriza sau clasifica tipuri de manageri din perspectiva emotivă, ar trebui să se meargă spre profilarea psihologică a liderului (Prodan, 1999).

Cercetările psihologilor asupra leadershipului nu au putut contura că un anumit tip de personalitate sau anumite calități psihologice să fie mulate pe structura liderului, deși există trăsături care pot face un lider să aibă un anumit tip de influență asupra grupului din care face parte. Școala care a cercetat relația dintre lider și manager la nivel psihologic a fost cea franco-olandeză, iar Prodan (1999) a stabilit că există o legătură directă conceptual de lider și cel de manager, iar cheia este dată de psihologia segmentată în mai multe tipuri de manageri, precum:

- managerul nervos (mobil în gândire, reacționează rapid, singuratic, instabil, plictisit, adoră schimbarea);
- managerul sentimental (sensibil, introspect, sociabil, timid, melancolic, atras de artă);

- managerul coleric (optimist, emotiv, violent, inteligent, superficial, adoră riscul);
- managerul sangvin (stabil psihic, analitic, calm, aversiune față de risc);
- managerul pasionat (nerăbdător, independent, dominator, insistent, limitat în viziune);
- managerul flegmatic (calm, sentiment de neîncredere, nu este influențabil);
- managerul amorf (calm, indiferent, neglijent, tolerant);
- managerul apatic (inactiv, rigid, ineficient).

Echilibrul și relațiile de incluziune dintre leadership și management creează raporturi între acestea care permit construcția unui sistem bi-motivațional din ambele perspective. Stilul de conducere practicat în cadrul unei organizații oferă nivelul de performanțe atins la nivel global și un grad de satisfacție al echipei superior, iar aceste caracteristici cuantificabile pot fluctua, în special bazându-se pe factori externi organizației unde capacitatea liderului de a închea și de a motiva echipa, coroborat cu capacitatea managerului de a delega și organiza echipa pot duce la noi culmi de eficiență pentru organizație.

## 5. BIBLIOGRAFIE

1. Cole, G. A. *Management: Theory and Practice*, Londra: DP Publications, 1990.
2. Cornescu, V.; Mihăilescu, I., Stanciu, S. *Managementul organizației*, București: Editura All Beck, 2003.
3. Gherguț, A. *Management general și strategic în educație*. Iași: Editura Polirom, 2007.
4. Jung, C. J. *Psychologische Typen*, Zurich: Rascher Verlag, 1921.
5. Lewin, K.; Lippitt, R.; White, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created „social climates”, 1939, în *Bulletin of the Society for the Psychological Study of Social Issues*, 10(2), pp. 269-299.
6. Likert, R. *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill, 1961.
7. Matthews, G.; Deary, I.; Whiteman, M. *Personality traits*, Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
8. Nicolescu, O. (coord.) *Ghidul managerului eficient*, București: Editura Tehnică, 1993.
9. Păuș, V. *Comunicare și Resurse Umane*, Iași: Editura Polirom, 2006.
10. Popescu, G.; Vidu, A., *Identificarea stilurilor de management*. [Online] la adresa [http://www.upm.ro/facultati\\_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Popescu\\_George\\_Vidu\\_Adela.pdf](http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Popescu_George_Vidu_Adela.pdf) accesat la data de 12 aprilie 2016.
11. Prodan, A. *Managementul de succes: motivație și comportament*, Iași: Editura Polirom, 1999.
12. Zlate, M. *Leadership și management*. Iași: Editura Polirom, 2004.
13. Zlate, M. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Editura Polirom, 2008.