Profilul psiho-social al liderului din instituții și organizații

Viorica Aura PĂUȘ, conf. dr., Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării, Universitatea din București

Studiile privind trasăturile de personalitate ale unui lider și comportamentele sale sociale au preocupat lumea științifică de mai bine de un secol încoace. Aceste preocupări, inițial subsumate unei singure științe, cum ar fi psihologia, filosofia, sociologia, mai târziu știința managementului, s-au dovedit incomplete în absența unei abordări interdisciplinare, în care să fie incluse și științele comunicării. A doua jumătate a secolului XX a adus în discuție un nou concept, cel de **leadership,** definit ca *influență asupra comunicării.* Fundamental, *leadership și influență sunt sinonime.* (Tellier, Y., 1999, p. 126). În această perspectivă asupra leadership-ului într-un grup, se pornește de la principiul că, în orice grup – indiferent de structură sau număr – indivizii interacționează în urmărirea unui scop comun, fie că acesta este interior sau exterior grupului, de interes privat sau public, conturat sau difuz. Prin leadership desemnăm „capacitatea unui lider, a unui cadru de conducere de a determina un grup de persoane să conlucreze cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări" (O. Nicolescu, I. Verboncu, 1999, p. 516). Aceiași autori desemnează leadership-ul drept interfața între lider și personalul care îl urmează, ca „influență interpersonală pe care o exercită un manager asupra subordonaților în procesul stabilirii și, îndeosebi, al realizării obiectivelor" (op. cit., p. 514).

De aici rezultă ideea că „la baza leadership-ului stă spiritul de echipă, care este rezultatul integrării a patru procese: construirea încrederii între persoanele implicate; stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care să adere persoanele; derularea de procese decizionale participative; motivarea puternică, individuală și de grup, pentru a contribui la realizarea țelurilor comune." (V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, 2003, p. 221)

În multe lucrări, termenul de leadership apare și ca *definire a funcției de conducere*, alături de accepțiunea de *influență ce decurge din viața internă a unui grup informal.* Leadership-ul este definit și ca „abilitatea unui manager de a obține implicarea efectivă a unor persoane în implementarea unui anumit curs de acțiune" (O. Nicolescu, I. Verboncu, 1999, p. 515).

O definiție a liderului, ce ia în considerare în mod explicit procesul de comunicare, aparține autorilor R. Tannenbaum, J. Weschler, F. Massarik (*Leadership and Organization,* 1961), citați de Mielu Zlate: „Conducerea este influența interpersonală exercitată într-o situație definită și dirijată, grație proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate." (apud M. Zlate, 2004, p. 23).

O definiție ce privilegiază *omul ca entitate psihilosocială* o oferă M. Zlate: „A conduce înseamnă, printre altele, a munci cu oamenii, a te raporta permanent la viața, interesele, năzuințele, doleanțele, aspirațiile lor, fie individuale, fie de grup." (M. Zlate, 2004, p. 25)

Nu există echivalență între lider și manager. Ideal ar fi ca toți managerii să fie lideri buni, dar aceasta nu este și obligatoriu. În fapt, 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. Mai ales în afaceri, succesul depinde în mare măsură de abilitatea liderului de a transmite viziunea, entuziasmul și sensul intențiilor sale în fața echipei (grupului profesional). Se consideră că un leadership de calitate este esențial dar nu suficient pentru un management reușit.

Într-o firmă mică, cel care o înființează și o conduce poate fi considerat și lider, deoarece el este cel care și-a convins colaboratorii să adere la entuziasmul și încrederea sa, antrenându-i și mobilizându-i să i se asocieze. În acest caz, un lider bun poate deveni un manager bun, fără ca reciproca să fie obligatoriu valabilă. Între manager și lider există o relație de incluziune (managerul Ì liderul) (Prodan, A., 1999, p. 84). „Leadership-ul și managementul reprezintă dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadership-ul reprezintă capacitatea de a determina oamenii să acționeze. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificarea, organizarea și orientarea muncii către o finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider" (V. Cornescu, P. Marinescu, D. Curteanu, S. Toma, 2003, p. 163).

„Managerii reprezintă un grup de persoane împuternicite, special pregătite, care orientează, coordonează și dirijează activitatea tuturor membrilor unei organizații spre îndeplinirea întocmai a obiectivelor prestabilite. Mai precis, managerii sunt persoane care dețin, în cadrul organizațiilor, funcții de conducere ce implică atribuții de coordonare, organizare, dispoziție, comandă și control. Ei reprezintă factorii principali ai oricărui proces decizional, influențând direct, prin activitatea lor, acțiunile și comportamentul altor persoane." (V. Cornescu, I. Mihăilescu. S. Stanciu, 2003, p. 217)

În lucrarea *A Theory of Lesdership Effectiveness*, F. E. Fiedler (citat de Prodan, A., p. 85), referindu-se la un nou model de leadership, arată că liderul are rolul de a întreține o atmosferă care să permită grupului realizarea muncii într-un climat de creativitate. Preocuparea liderului într-un grup mic

BDD-A24647 © 2008 Facultatea de Jurnalism şi Ştiinţele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-14 00:07:06 UTC)

este, în primul rând, centrată pe relațiile interumane și valorificarea unor bune relații pentru atingerea obiectivelor comune. Într-o organizație mare, unde există o puternică ierarhizare, accentul cade pe îndeplinirea sarcinilor, interrelațiile umane coborând ca importanță spre baza piramidei, la nivelul grupurilor de lucru, unde prezența liderului devine importantă pentru menținerea coeziunii și a motivației în îndeplinirea sarcinilor.

Pentru a realiza o activitate cu ajutorul grupului, liderul are de atins trei obiective:

• de a obține angajarea și cooperarea întregii echipe de muncă;

• de a motiva grupul în vederea atingerii obiectivelor organizației;

• de a folosi cel mai bine aptitudinile, talentele și energiile echipei.

Dintre caracteristicile generale ale liderilor în organizație, importante ar fi (V. Cornescu, P. Marinescu, D. Curteanu, S. Toma, 2003, p. 163):

– 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 oameni 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.

Din compararea rolurilor și caracteristicilor managerilor și liderilor reiese clar diferența dintre cele două noțiuni, cea de gestiune și cea de leadership. Leadership-ul reflectă dimensiunea umană a managerului, acea latură care îi permite să influențeze, să determine grupul pe care îl conduce să conlucreze la îndeplinirea obiectivelor organizației.

În termeni de eficacitate, leadership-ul implică capacitatea unei persoane de a *crea o viziune*, a stabili orientări ale acțiunilor, *a uni indivizii* pentru realizarea viziunii, *a realiza viziunea* împreună cu membrii echipei, *a urmări proiectul* în procesualitatea lui, *a atinge rezultatele* prin organizare, control și rezolvare de probleme și *a lucra în echipă* văzută ca un summum de forțe complementare a căror identitate este dată de urmărirea și realizarea unei viziuni comune.

Organizațiile au început să se orienteze spre un nou tip de lider, charismatic, transformațional, deschis spre schimbare și spre comunicarea interpersonală. Pentru a actualiza această viziune, liderul trebuie să aibă simțul organizației, să respecte, să folosească și să aibă grijă de personalul subordonat lui. El trebuie să promoveze un ansamblu de valori transparente și să facă dovada unei mari integrități. Una din cele mai importante calități ale sale este capacitatea de a realiza managementul schimbării, lucru din ce în ce mai important în condițiile complexității din ce în ce mai mari a lumii contemporane în care fiecare face eforturi pentru a rămâne competitiv. Calitatea de lider a conducătorului nu este admisă în mod real de către grup decât dacă acesta și-a demonstrat valoarea, altfel, singur statutul de conducător nu va putea menține leadership-ul.

Leadership-ul ca proces de influențare dar și ca proces managerial este determinat de o serie de factori, de la calitățile personale, până la situația organizației și poziția sa în mediul extern. Prima categorie de factori ce țin de caracteristicile personale fac ca leadership-ul să se manifeste atât la nivelul liderilor formali (manageri), cât și informali. Este vorba în principal de calități înnăscute, cum ar fi inteligența, flexibilitatea gândirii, atracția personală, capacitatea de înțelegere, deschiderea spre ceilalți etc. Cei ce posedă aceste calități sunt considerați persoane charismatice, ce atrag pe cei din jur la realizarea unor scopuri comune, le insuflă încredere și dinamism. Folosirea acestor atribute personale, în mod deliberat, în atingerea unor scopuri personale, prin manipulare, poate avea efecte negative asupra grupului, fie – dacă este un lider informal – spre neîndeplinirea unor sarcini ale organizației în favoarea unor interese de grup sau personale, fie – în cazul unui lider formal – spre obținerea adeziunii grupului spre acțiuni și obiective ce nu servesc scopurilor organizației și finalmente nici pe ale membrilor acesteia.

Warren Bennis, în volumul *Why Leaders Can't Lead,* San-Francisco, Josey-Bass, 1988 (citat de Tellier, 1999), pe baza unui studiu realizat pe 90 de lideri din lumea afacerilor și din alte sectoare ale societății americane, enumeră principalele caracteristici ale liderului viitorului:

• formare diversificată
• curiozitate fără limite
• entuziasm fără limite
• aprecierea persoanelor și a muncii în echipă
• voința de a-și asuma riscuri
• dedicat creșterii pe termen lung mai degrabă decât centrat pe profitul pe termen scurt
• angajat față de excelență
• virtuos
• vizionar

Tot W. Bennis în cercetările sale a identificat – pe baza unor studii efectuate pe lideri din corporațiile americane – patru competențe comune acestor lideri: managementul atenției, managementul semnificației, managementul încrederii și managementul propriei persoane. (V. Cornescu, P. Marinescu, D. Curteanu, S. Toma, 2003, p. 164-165):

Managementul atenției se referă la capacitatea liderului de a atrage oamenii prin crearea unei viziuni pe care să o comunice celorlalți și să o realizeze apoi împreună cu aceștia, oferindu-se ca exemplu. *Managementul semnificației* este calitatea liderului de a da sens obiectivelor și direcțiilor de acțiune și de a comunica aceste semnificații pe înțelesul membrilor echipei. *Managementul încrederii* reprezintă capacitatea liderilor de a inspira încredere prin acțiunile lor, prin respectarea cuvântului dat și prin menținerea sistemului de valori instituit. *Managementul propriei persoane* reprezintă capacitatea liderilor de autocunoaștere și autoînțelegere, ceea ce le dă încredere în ei înșiși. În opinia lui Bennis, în prezența liderilor, oamenii se simt mai importanți, mai competenți, au mai multă încredere în ei înșiși și le crește sentimentul de adeziune la echipă, îndeplinindu-și munca cu mai multă plăcere.

BDD-A24647 © 2008 Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-14 00:07:06 UTC)

În configurația din ce în ce mai complexă a relațiilor profesionale, tipul de manager directiv, potrivit în structurile puternic ierarhizate din societățile industriale, tinde să fie înlocuit cu un manager ce se vede confruntat cu un colectiv mai puțin numeros, dar ale cărui competențe profesionale sunt de vârf și în care sunt privilegiate relațiile pe orizontală între membrii grupului, creativitatea, spiritul de inițiativă, inteligența de grup și comunicarea. C. Rusu, R. Mathis și P. Nica (1997, p. 432-433) vorbesc despre un „neo-manager", cel ce „promovează competiția profesională, oferind resurse, idei și motivații. El pune întrebări care determină angajații să caute soluții și să-și asume responsabilități prin luarea unor decizii." Principala calitate a acestui tip nou de manager va trebui să fie *orientarea spre excelență*.

Acest tip de manager nu are un profil psihologic anume. Se remarcă însă marea varietate a rolurilor sale, accentul pus pe rolul echipei și contribuția personală a angajaților care, la rândul lor, sunt prefigurați cu un profil total schimbat față de vechii salariați. Principalele lor trăsături ar fi – așa cum rezultă din sarcinile managerului – competența profesională, orientarea spre schimbare, spiritul inovativ, motivația pentru activitatea pe care o desfășoară. Este de la sine înțeles că atât managerul, cât și subordonații aparțin unor organizații cu activitate non-rutinieră, cu un tip de comunicare ce îmbină comunicarea pe verticală cu cea pe orizontală, cu echipe sudate ce au obiective clar stabilite în funcție de țelurile organizaționale în comun acceptate. Ierarhia este mai slab stratificată, leadership-ul fiind centrat pe comunicare și feedback. Funcția de manager tinde astfel să se identifice cu rolul de lider în sensul său de dinamizator al grupului.

Din cercetările psihologilor nu s-a putut trage concluzia că un anumit tip de personalitate sau anumite calități psihologice pot fi concludente pentru structura liderului. Există totuși anumite variabile ale personalității care joacă un rol în fenomenul de leadership. Aceste trăsături care fac ca un lider să aibă influență asupra grupului se pot evidenția în special la nivel comportamental.

Fiecare individ își dedică o parte a vieții activității profesionale. Aceasta implică atât valorificarea competențelor sale profesionale, adică dimensiunea economică, cât și a unor trăsături de personalitate, a unor sentimente, aspirații, valori, credințe. În același timp, o parte din trăirile sale din viața personală se reflectă în eficiența sa profesională (bucurii, necazuri, insatisfacții sentimentale, starea sănătății etc.). Toate aceste dimensiuni ale ființei umane se reflectă și sunt reflectate în inter-relațiile din interiorul organizației (relațiile și percepțiile asupra individului din partea superiorilor, colegilor sau subordonaților).

Clasificarea școlii franco-olandeze (Fezmans, Wiersman, La Senne, Berger, apud Prodan, 1999, p.78) are la bază ideea că personalitatea se compune din trei factori: emotivitate, activism și reținerea excitației în celula nervoasă. Prin combinația lor rezultă 8 tipuri de personalitate.

Pornind de la clasificarea școlii franco-olandeze, A. Prodan (op. cit., p. 83-84), stabilește opt tipologii de manager în care se regăsesc combinațiile emotivității (reacția unui individ la un eveniment), ale reactivității și reținerii primare (de scurtă durată) și secundare (de lungă durată) a excitației nervoase.

1. *Managerul nervos* este mobil în gândire, reacționează rapid, nestăpânit, reține impresiile imediate, instabil, se plictisește repede, singuratic, avid după informații pe care nu le analizează cu calm, dă soluții și vrea răspunsurile rapid, adoră schimbarea. Este bun în abordarea multor meserii, dar provoacă tensiuni în grup.

2. *Managerul sentimental* are o mare sensibilitate, este introspectiv, marcat de impresiile imediate, cu atracție spre arte, sociabil, stabil psihic, timid, melancolic, uneori, creativ, iubește adevărul și este puțin ofensiv. Nu rezistă la condițiile dure ale managementului concurențial.

3. *Managerul coleric* este optimist dar emotiv, uneori violent, susceptibil, caută rezultate imediate și obiective noi. Este inteligent, se angajează în activități riscante, uneori imprudent și superficial. Se entuziasmează repede, stăpânit adesea de programe idealiste. Este bun în momente în care nu este necesară o activitate permanentă a grupului.

4. *Managerul pasionat* este nerăbdător, dominator, independent, are tendința de a nesocoti propriile interese, insistent, unilateral, profund în domeniul lui. Nu ține seama de factorii care îi cer pragmatism, dominat de idei și obiective adesea segmentare, nu are viziune de ansamblu. Este eficient în conducerea unor activități cu scop delimitat sau în compartimente cu obiective precise.

5. *Managerul sangvin* se adaptează ușor la condiții diverse, stabil psihic, analitic, calm, nu se angajează cu plăcere în acțiuni riscante. Interesat de rezultatul final, caută înțelegerea grupului și înțelege factorii prioritari într-un demers. Este bun pentru conducerea inferioară și medie.

6. *Managerul flegmatic* nu este creativ dar este deosebit de hotărât când este cazul. Are un calm de excepție, răceală, neîncredere în cei din jur. Nu este influențabil. Uneori bravează, acceptă formal alte opinii. Este eficient în locurile cu pericol ridicat.

7. *Managerul amorf* este calm, indiferent, uneori neglijent, prea puțin ofensiv, stabil psihic, reacționează cu întârziere. Este bonom, tolerant, iar în situații limită poate avea reacții foarte potrivite. Este bun pentru situații critice.

8. *Managerul apatic* este inactiv, reacționează greu, singuratic, dorește liniște, calm. Este puțin capabil de efort, renunță repede, puțin emotiv, nu sesizează factorii favorabili. Nu dă rezultate ca manager. Este eficient în activități segmentare, simple, care nu cer efort, imaginație, risc.

Există numeroase teorii și clasificări ale stilurilor de conducere, realizate pe diverse criterii. Dintre acestea, reținem trei: *conducerea ca o funcție a persoanei (modelul charismatic), modelul situațional și modelul mixt.*

Conform modelului charismatic, conceput de Max Weber, conducătorii au calități înnăscute care le dau acea charismă necesară pentru a se impune ca lideri. Modelul a fost deseori criticat și s-au efectuat cercetări de psihologie istorică pentru a se vedea dacă modelul este confirmat la marii conducători din istorie. Clasic, în această categorie de

BDD-A24647 © 2008 Facultatea de Jurnalism şi Ştiinţele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-14 00:07:06 UTC)

cercetări rămâne studiul lui Ralph M. Stogdill, publicat în 1948. Pornind de la această teorie a liderului charismatic, Stogdill prezintă profilul unor conducători ale căror trăsături au fost grupate în patru categorii:

• factori fizici și constituționali (vârstă, talie, greutate, calități fizice, energie, sănătate, aspect exterior);

• factori psihologici (inteligență, instrucție, cunoștințe, intuiție, originalitate, adaptabilitate, trăsături temperamentale etc.);

• factori psihosociali (diplomație, sociabilitate, popularitate, prestigiu, capacitate de influențare etc.);

• factori sociologici (nivelul socio – economic, statutul economic și social etc.).

Corelând acești factori cu rezultatele obținute în conducere, autorul constată corelații nesemnificative sau chiar negative. Deși nu sunt singurii importanți, această categorie de factori rămâne semnificativă pentru profilul unui lider.

Modelul situațional vine să întregească modelul charismatic, arătând că succesul unui manager nu ține numai de factorii personali, ci el este determinat și de caracteristicile grupului condus și de adecvarea trăsăturilor personale la particularitățile situației și ale grupului. Considerând că acest model insistă prea mult pe rolul situației, al contextului, oferind liderului un rol determinant dar pasiv, cercetătorii au propus un nou model, modelul mixt, care consideră conducerea o funcție a persoanei, a situației, dar mai ales a relației dintre acestea. În acest model, relația dintre manager și situație este complexă: nu este vorba de simpla adaptare a persoanei la situație, ci de structurarea și stăpânirea situației. Persoana este tratată ca un produs al interacțiunilor, al relațiilor care se stabilesc între grup și manager în procesul de leadership.

Pornind de la modelul mixt, Cătălin Zamfir (C. Zamfir, 1977, p. 173-201) identifică și descrie trei categorii de factori ce determină formarea stilurilor de conducere:

• factori ce țin de particularitățile persoanei (tipul de personalitate, pregătirea profesională, nivelul motivației, pregătirea în domeniul conducerii și experiența de conducere);

• factori ce țin de particularitățile muncii (organizarea tehnologică a muncii, diviziunea muncii);

• factori ce țin de particularitățile mediului social în care se desfășoară activitatea de management (tipul societății, formele de organizare, sistemul instituțional de conducere, cultura, stratificarea socială, nivelul de dezvoltare a științei conducerii).

Psihologii care au făcut observații asupra unor grupuri profesionale sau experiențe de laborator, au constatat că în leadership determinante sunt **comportamentele** indivizilor în poziții de leadership. Aceste comportamente au tendința de a fi legate unele de altele în interiorul modelelor de conduită coerente. Astfel au fost definite „stilurile de leadership". Lippitt și White 1960, p. 26-27) determină astfel trei stiluri de conducere, rămase clasice: autocratic, democratic și laxist. Definirea stilurilor de leadership de către Lippitt și White s-a aflat la originea numeroaselor cercetări și experimente care au încercat să stabilească consecințele în practică ale fiecărui stil.

Un alt model, dezvoltat de B.M. Bass (*Stogdill`s Handbook of Leadership,* New-York, Free press, 1981) și Lord R.G. DeVader și G.M. Alliger, (*A Meta-Analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: an Application Procedures*, în *Journal of Applied Psychology*, nr. 71, 1986), pornește de la analiza trăsăturilor de caracter ale liderului și se bazează, în principal pe studierea trăsăturilor de personalitate și fizice ale unor lideri de succes, dar și ale unora care au eșuat, pornind de la ipoteza că un lider este dotat cu anumite calități psihice și chiar fizice care îl pot favoriza în ocuparea unui post de conducere. Totuși, după stabilirea unei liste de aproximativ 100 de trăsături de personalitate ale unor lideri de succes, cercetătorii au ajuns la concluzia că nici una din aceste trăsături nu este determinantă pentru a realiza un profil al liderului, multe dintre ele înscriindu-se în seria stereotipurilor. Astfel, deși un reprezentant din comerț care are succes este bine să fie extrovertit, optimist, entuziast, dominator, aceste trăsături nu sunt obligatorii, fiind mai curând o imagine-tip abstractă. S-a dovedit că lideri cu structură de personalitate total diferită pot reuși într-o situație identică să aibă același succes.

Modelul a reținut în final patru trăsături care apar în general la liderii de vârf și medii (nefiind la fel de necesare la liderii de la baza piramidei). Acestea sunt:

- *Inteligența.* Lideri par să aibă o inteligență care o depășește de obicei pe cea a subordonaților.

- *Maturitatea și deschiderea spirituală.* Liderul pare a fi înzestrat cu o maturitate emoțională și să se intereseze de o gamă mai largă de subiecte decât subordonații săi.

- *Motivație interioară și dorință de realizare.* Liderii caută să atingă mereu ținte noi, odată scopurile propuse realizate, și pentru aceasta nu au nevoie să fie motivați de alții.

- *Interes pentru ceilalți.* Liderii sunt capabili să lucreze cu oamenii arătându-le considerație și respectându-i.

O critică adusă modelului este și asocierea calităților de lider cu anumite trăsături fizice. De exemplu, pentru a lucra în poliție sau armată, este nevoie de anumite calități fizice (înălțime, greutate etc.). Aceste trăsături nu sunt însă necesare pentru a exercita o funcție de conducere în aceste domenii.

Până la mijlocul anilor `60 modelele propuse nu au reușit să explice corelația dintre stilul de leadership și calitatea performanței, procedeele adoptate de grup și satisfacția subordonaților. În principal, limitele acestor modele țineau de ignorarea variabilelor situației în care se desfășura procesul. Astfel au apărut modelele de contingență. Teoreticienii modelelor comportamentale de contingență consideră că cel mai bun stil de management trebuie izolat – pentru fiecare caz în parte – în funcție de situație. Variabilele de contingență care influențează comportamentul liderului sunt:

- caracteristicile grupului;
- caracteristicile liderului;
- caracteristicile subordonaților;
- caracteristicile structurii organizaționale.

Aceste caracteristici influențează comportamentul liderului, care la rândul său influențează comportamentul subordonaților. (Hellriegel & alții, 1992, p. 308-309).

BDD-A24647 © 2008 Facultatea de Jurnalism și Științele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-14 00:07:06 UTC)

O contribuție importantă la studiul caracteristicilor liderilor o reprezintă noile teorii psiholpgice privind tipurile de inteligență. Studiile psihologice ale ultimelor decenii și descoperirea teoriei „inteligențelor multiple" au adus o perspectivă nouă și asupra interdependențelor membrilor unui grup de acțiune. Astfel, cunoașterea de către managerul de linie a unor caracteristici individuale ale membrilor echipei cu care lucrează, caracteristici ce țin de predominanța la individul respectiv a unui anume tip de inteligență, poate duce la o mai bună împărțire a sarcinilor și la valorizarea personală a fiecărui individ din grup.

Termenul de „inteligențe multiple" a fost folosit pentru prima oară de către Howard Gardner în anul 1983, în lucrarea *„Frames of mind"* pentru a marca o nouă abordare a inteligenței umane. Primii care au pus în discuție concepția tradițională a existenței unei inteligențe umane generale au fost psihologii L. L. Thurstone și J. P. Guilford. Gardner este cel ce propune o nouă paradigmă pentru înțelegerea inteligenței ce se opune viziunii unidimensionale, cu consecințe asupra reformării organizării educației. După Gardner, inteligența este capacitatea de a rezolva probleme și a produce bunuri ce sunt valorificate de mai multe culturi sau comunități. Fiecare individ normal posedă un set de talente, abilități și deprinderi mentale, dezvoltate diferit și care apar în combinații ce le diferențiază. Gardner consideră individul drept o „colecție de inteligențe" care îl fac să obțină performanțe mai bune într-un anumit domeniu de cunoaștere sau de activitate.

În plan profesional, conform acestei teorii, fiecare membru al unei echipe de lucru va fi motivat și va reuși să găsească strategii și tehnici de acțiune care să ducă la rezolvarea problemelor prin valorizarea unor soluții reprezentative pentru tipul său dominant de inteligență. Această constatare este foarte importantă mai ales în condițiile actuale ale societății post-industriale, în care ponderea muncii de rutină devine tot mai mică, lăsând loc, din ce în ce mai des, activităților creative proiectate și realizate de colective interdisciplinare.

Printre modalitățile prin care un lider poate exploata setul de inteligențe specifice ale fiecărui membru al grupului putem enumera (V. Păuș, 2006, p. 79):

• Identificarea problemelor importante ce trebuie rezolvate;

• Proiectarea de activități variate;

• Adâncirea înțelegerii prin investigarea problemei dintr-o varietate de perspective;

• Selectarea acelor activități ce corespund cel mai bine obiectivelor propuse;

• Crearea cadrului pentru folosirea mai multor sisteme de simboluri sau inteligențe pentru aplicarea și reprezentarea ideilor în scopul evaluării;

• Îmbogățirea experienței prin abordarea subiectului atât în cadrul departamentului, cât și interdepartamental.

În lucrarea *Multiple intelligences. New Horizons*, ed. Bazic Books, 2006, trad. *Inteligențe multiple, noi orizonturi* (Ed. Sigma, 2006), Howard Gardner, împreună cu un grup de cercetători, stabilește noi aplicații ale teoriei sale în domeniul managementului și al profilurilor de lideri. Pornind de la existența a două mari profiluri ale inteligențelor umane, profilul tip laser, în care dominant este unul sau cel mult două inteligențe și profilul tip reflector, cel mai frecvent întâlnit și care se caracterizează printr-o capacitate – și o predispoziție – de a culege în mod obișnuit diferite forme de informație, rezultând un profil echilibrat de inteligențe, cercetătorii demonstrează cum pot fi ajutați indivizii dintr-o organizație sau echipă să folosească mai eficient capitalul uman într-un mediu tot mai complex. Managerii și liderii trebuie să depisteze aceste potențiale și astfel, vor putea canaliza optim potențialele individuale din echipă, cu condiția să aibă o înțelegere acută a propriilor înclinații intelectuale, precum și a necesităților epocii prezente și a modalităților de a-i inspira pe cei asupra cărora își exercită influența. (op. cit., p. 249-250).

Gardner propune chiar un nou tip de test, BQ *(Business Quotient)*, în locul testului IQ, care să măsoare aptitudinile de marketing, asumarea de riscuri în afaceri, crearea încrederii, abilitatea de a prezice și poate de a modifica tendințele clientului (op. cit. p. 232). Acest test ar putea indica aptitudinile manageriale, dar și calitățile de lider ale unei persoane, precum și rolul cel mai potrivit pentru fiecare membru al unei echipe.

Teoria inteligențelor multiple a deschis drum către identificarea și exploatarea altor tipuri de inteligențe, dintre care menționăm, în primul rând, *teoria inteligenței emoționale* (adesea numită EQ) a lui Daniel Goleman (*Emotional intelligence,* New-York: Bantam Books, 1995; *Working with emotional intelligence*, New-York, Bantam Books, 1998). Această teorie a contribuit la desprinderea clară de hegemonia IQ și a inteligenței generale la locul de muncă. În 2002, Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, au publicat lucrarea *Primal Leadership* (tradusă în limba română: *Inteligența emoțională în Leadership*, ed. Curtea Veche, 2005) în care analizează două tipuri de conducere exercitată de către lider: *conducerea rezonantă și conducerea disonantă.*

Un lider rezonant face grupul să vibreze în contact cu energia sa pozitivă, cu optimismul și entuziasmul său. Una dintre caracteristicile principale ale conducerii bazate pe EQ este aceea că rezonanța amplifică și prelungește impactul emoțional al liderului. Cu cât oamenii rezonează mai bine între ei, cu atât interacțiunea lor este mai puțin statică. Emoția reprezină un liant al grupului de acțiune, iar liderii sunt cei care trebuie să gestioneze și să canalizeze aceste sentimente, ajutând grupul să-și atingă obiectivele. Acest rol al liderului depinde de nivelul lui de inteligență emoțională și de capacitatea de a fi empatic. Sub conducerea unui lider înzestrat cu EQ, oamenii se bucură de un nivel comun de înțelegere, împărtășesc idei, iau decizii în colaborare și finalizează acțiunile. Între ei se formează o legătură emoțională, care le permite să-și păstreze concentrarea iar munca capătă sens. Pe de altă parte, dacă liderul este lipsit de rezonanță, se poate întâmpla ca oamenii să-și facă treaba destul de bine,

BDD-A24647 © 2008 Facultatea de Jurnalism şi Ştiinţele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-14 00:07:06 UTC)

fără însă a da tot ce au mai bun. Fără participare emoțională, liderul administrează situația, fără a fi stăpân pe ea.

Prin contrast, disonanța se referă la lipsa de armonie. Ea se manifestă prin sentimente de furie, frustrare, teamă sau apatie. După cum afirmă Goleman, în urma unui sondaj efectuat pe o mie de lucrători din Statele Unite, 42% dintre ei au raportat existența unor momente când s-au înregistrat țipete sau alte tipuri de abuzuri verbale la locul de muncă, iar aproximativ 30% au recunoscut că au țipat ei înșiși la un coleg de serviciu (D. Goleman, 2005, p. 41-43).

În urma cercetărilor, s-au obținut profiluri umane care să evidențieze gradul înalt sau scăzut al inteligenței emoționale. Astfel, oamenii cu o inteligență emoțională înaltă sunt echilibrați din punct de vedere social, sunt deschiși, comunică ușor, se integrează bine în grupurile de lucru, au o rezistență bună la stres, au o capacitate mare de dăruire și de devotament, își asumă responsabilități, sunt mulțumiți de sine și de viața pe care o duc. Din contră, persoanele cu un grad scăzut de inteligență emoțională, deși pot obține performanțe intelectuale înalte, sunt mai introvertite, cu dificultăți de comunicare și exprimare a sentimentelor, sunt înclinate spre meditație și spre anxietate și se integrează mai greu în colective.

În alți termeni, ceea ce descrie Goleman se poate discuta ca reprezentând efecte ale unui feedback pozitiv sau negativ din partea liderului sau între membrii echipei. Un rol important, cum recunoaște și autorul, îl joacă empatia manifestată în relațiile interumane la locul de muncă.

În ultimiii ani, au apărut numeroase studii care încearcă să identifice tipuri de inteligențe specifice lumii afacerilor: inteligența conducerii, inteligența financiară, de afaceri și spirituală etc.

Din studiile pe care le-am întreprins personal, mă voi opri asupra concluziilor ce rezultă din analiza a aproximativ o sută de eseuri ale studenților masteranzi ce au frecventat cursul de Leadership și resurse umane, cu tema *Autoportret de lider.* Astfel, majoritatea subiecților consideră că principalul impediment pentru exercitarea rolului de lider formal ar fi lipsa experienței profesionale, în general, și a experienței manageriale, în particular. Dacă, totuși, ar fi în situația de a primi o funcție managerială, ar fi capabili să conducă colective mici, formate din persoane tinere, apropiate vârstei lor.

Majoritatea celor care și-au făcut portretul au afirmat că ar aborda un stil de conducere democratic, cu tendințe ușoare de autoritarism, recunoscând că acestea din urmă s-ar datora temerilor proprii datorate lipsei de experiență care ar putea genera insubordonare sau tendințelor de a nu avea încredere în eficiența muncii în echipă. Acest profil a fost identificat și pe baza unui chestionar auto-administrat, CHESTIONAR T.L. (Tip de lider) al lui A. Beauchamp, H. Graveline, C. Quiviger (apud Constantin & Constantin, 2002, p. 184-186), chestionar ce se referă la stilul de a conduce un grup de oameni în mediu profesional.

Autoportretul de lider obținut relevă că subiecții preferă liderii apropiați ca vârstă, cu un stil democratic de conducere. În ceea ce-i privește, ar dori ca, în poziția de lideri, să fie ascultați de către membrii echipei și să-i implice pe aceștia în actul decizional. Ei preferă să creeze o atmosferă relaxată la locul de muncă, care să se bazeze pe o comunicare directă, preponderent informală. Ca o observație adiacentă, toți subiecții pun un accent deosebit pe comunicare și leadership ca elemente ale actului managerial.

Sunt preferate, după cum afirmam deja, colectivele mici, care să permită comunicarea interpersonală și colaborarea directă. Ca un element singular, majoritatea respondenților consideră că este normal ca efortul personal să fie mai mare decât cel al membrilor echipei, implicit disponibilitatea de a rămâne la lucru peste program. Această observație am interpreta-o ca un factor de responsabilizare personală, mai curând decât ca expresia neîncrederii în echipă.

Un alt element adus în discuție este feedback-ul pe care trebuie să-l acorde un lider. Toți subiecții sunt de acord că cel mai eficient este feedback-ul pozitiv, direct și imediat. Ei discută și maniera în care li se cere feedback de către șefii actuali, apreciind cel mai mult liderii care stabilesc o distanță mică între ei și subordonați, se interesează de viața privată a subordonaților, practicând un management centrat pe persoană, oferind în același timp informații și despre propria viață privată.

În ceea ce privește repartiția părerilor în funcție de gen, femeile sunt cele care își afirmă mai des tendințele autocrate, justificate ca un mijloc de autoapărare împotriva discriminării de gen și de impunere într-un mediu profesional masculinizat. Citez din autoportretul unor masterande: „Femeile în poziții de management se concentrează mai ales în domenii ca resurse umane, financiar, comunicare, domenii considerate mai degrabă non-strategice. Accesul dinspre middle management spre top este mai facil pentru persoane care vin din departamente care *aduc câștiguri* sau *cu putere* mai mare la nivel strategic – vânzări, tehnic – domenii considerate preponderent masculine (Roxana Lozneanu)". „În anumite contexte consider un dezavantaj faptul că sunt femeie. De câteva ori am avut probleme din acest motiv. Am fost luată peste picior sau greșelile făcute au fost puse pe seama faptului că sunt femeie. Acest lucru se întâmplă, în special, când trebuie să lucrez, în poziție de lider, exclusiv cu bărbați (Andreea Guci)".

Un indicator important pentru gradul de autocunoaștere este afirmația subiecților că doresc să își „educe" calitățile de lider.

Dintre observațiile mai generale ale subiecților privind climatul de lucru și caracteristicile liderului, menționăm nevoia de suport din partea liderului și reticența angajaților în a-și asuma responsabilități, mai ales în condiții de risc sau când nu există proceduri clare de aplicare a deciziilor în practică. O altă caracteristică relevată de subiecți este reticența angajaților români față de schimbare, la nivel managerial și organizațional. În sfârșit, o observație interesantă este „compexul autorității", descris ca fiind „nevoia ridicată a angajaților români de apropiere de putere, nevoia de a fi tratați cu încredere, de a primi permisiunea să se exprime liber,

BDD-A24647 © 2008 Facultatea de Jurnalism şi Ştiinţele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-14 00:07:06 UTC)

de a putea evita deciziile prea riscante, acestea fiind atribuite liderului" (Tudor Minodora Diana).

În concluzie, atât studiile teoretice cât și cele aplicative relevă câteva aspecte comune ce pot constitui constante ale profilului liderului, fie el numit eficient, transformaționist, neo-manager etc.: nu putem vorbi despre lider fără a face referire la contextul situațional și cultural; nu putem separa liderul de leadership; componenta psihologică se estompează în fața componentelor relaționale, sociale și a exigențelor concurenței economice; profilul liderului este o realitate procesuală, în continuă schimbare și adaptare la evoluțiile societății.

Bibliografie

Constantin, Ticu, Stoica-Constantin, Ana, *Managementul resurselor umane,* ed. Institutul european, 2002.

Cornescu, Viorel, Mihăilescu, Ioan, Stanciu, Sica, *Managementul organizației,*Ed. ALL BECK, 2003.

Cornescu, Viorel, Marinescu, Paul, Curteanu, Doru, Toma, Sorin, *Management*, Editura Universității din București, 2003.

Gardner, Howard, Multiple Intelligences. The theory in Practice, Basic Books, 1993.

Gardner, Howard, Inteligențe multiple. Noi orizonturi, ed. Sigma, 2006.

Goleman, Daniel, *Inteligența emoțională în Leadership*, ed. Curtea Veche, 2005.

Hellriegel, D., Slocum, J., W., Woodman, R., W., *Management des organizations,* ed. De Boeck Univerité, Bruxelles, 1992 (trad. In fr. – Michèle Truchan-Saporta); titlul orig. *Organisational Behavior,* ed. 5, West publishing Cy, 1989, USA.

Lippitt și White *Autocraty and Democracy: an Experimental Inquiry,* New Zork, Harper Bros, 1960.

Mathis, Robert, L., Nica, C., Panaite, Rusu, Costache, *Managementul resurselor umane,* Ed. Economica, 1997.

Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, *Management,* ed. a III-a, Ed. Economică, București, 2000.

Păuș, Viorica-Aura, *Comunicare și resurse umane,* Polirom, Iași, 2006.

Prodan, Adriana, *Managementul de succes,* Ed. Polirom, 1999.

Tellier, Yvan, *Leadership și management,* în *Resuse umane și dezvoltare organizațională,* editori: Z. Tellier, D. Rovența-Frumușani, ed. Cavallioti, 1999.

Zamfir, Cătălin, *Strategii ale dezvoltării sociale,* Ed. Politică, București, 1977.

Zlate, M., *Leadership și management,* ed. Polirom, 2004.

Abstract

The Leader's Psycho-Social Profile in Institutions and Organizations

The research concerning the leader's personality features and social behavour have interested the scientific community for more than a century. This research interest proved to be incomplete without the interdisciplinary approach meant to include communication studies. The research put forth the concept of leadership, defined as the leader's capacity to determine a group of people to co-operate with her/him in order to achieve the objectives, relying on a strong foundation of commitment and motivation. The second direction approached concerns the contrast between the leader and the manager, since speciality literature demonstrates there is no equivalence between a leader and a manager. I analysed the main typologies of leaders, reaching the conclusion that a leader's performance is influenced by the group characteristics, the leader's characteristics, the subordinate people's characteristics and the organizational structure characteristics, with the prevailance of the leaders' individual behaviours.

Studying the leader's profile, we explicitly referred to multiple intelligences (MI) and emotional intelligence (EI). The research relies on a survey applied on a FJCS master students' sample of about a hundred subjects, concerning their self-portraits as leaders.

Key words: *leadership, leader, manager, multiple intelligences, emotional intelligence*

BDD-A24647 © 2008 Facultatea de Jurnalism şi Ştiinţele Comunicării; Editura Tritonic
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.34 (2026-11-14 00:07:06 UTC)