

MANAGEMENT

LEADERSHIP-UL TRANSFORMAȚIONAL VS. LEADERSHIP-UL TRANZACȚIONAL

Dina Maria Luț

Abstract: Peter Northouse (2001) defines leadership as a process whereby one person influences a group of individuals to achieve a common goal.

Manager position denotes title, not leadership. To be an effective leader, the manager must influence his associates in a positive way to reach the goals of the organization. Managers often make the mistake of assuming that because they are the managers, they are also the leaders and that their associates will automatically follow.

This paper shows the differences between two types of leadership: transformational leadership and transactional leadership. The transformational leadership approach can help managers become exceptional leaders.

Keywords: leadership, managers, organizations, transformational leadership, transactional leadership

Introducere

În lumea afacerilor de astăzi, a fi manager este o mare responsabilitate și, în același timp, o mare provocare. Profesia de manager implică eficiență într-un număr foarte mare de activități, iar unul din activele cele mai importante pe care managerii îl au la dispoziție în organizație, îl reprezintă *oamenii*.

Cel mai important rol pe care managerii trebuie să și-l asume într-o organizație este acela de lider. Adeseori, însă, managerii fac greșeala de a considera că sunt lideri doar pentru faptul că dețin poziția de manager și, în consecință, oamenii trebuie să-i urmeze. Poziția de manager, însă, denotă doar o funcție și nu înseamnă neapărat leadership. Pentru a fi un lider eficient, managerul trebuie să știe cum, în ce mod să-și influențeze colaboratorii pentru a atinge obiectivele organizaționale.

Aspectele referitoare la suprapunerea conceptelor de management și leadership, precum și la raporturile existente între ele, sunt foarte mult discutate în literatura de specialitate.

Unii specialiști din domeniu consideră că manager și lider sunt termeni sinonimi și îi folosesc în mod alternativ. Alții însă, consideră că există o clară delimitare între cei doi termeni.

Împărtășim opinia mai multor specialiști care sunt de părere că leadership-ul și managementul reprezintă de fapt 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 planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider.

Așa cum se observă din cele prezentate anterior, deși termenii de „leadership” și „management” sunt adesea folosiți referitor la același lucru, în realitate, cele două concepte diferă foarte mult. Au multe atribute comune, având în vedere faptul că ambele se bazează pe structuri și sisteme instituționale și ambele au ca scop îmbunătățirea performanței organizației. Însă conceptele sunt de esențe diferite.

Jo Brosnahan, fost director executiv la Auckland Regional Council, Noua Zeelandă, între anii 1996-2004, autoare a numeroase articole și lucrări pe tema leadership-ului, consideră că leadership-ul înseamnă acordarea unei atenții sporite dezvoltării atributelor ce se referă la integritate, viziune, abilitatea de a-i inspira pe ceilalți, conștiința de sine, curajul de a inova și raționamentul. În timp ce managementul accentuează mai mult sistemele formale, procesele și stimulentele, leadership-ul se referă la influența informală – felul în care oamenii pot fi mobilizați prin intermediul valorilor și viziunilor.

Leadership-ul se manifestă în relațiile interumane. Liderii de calitate inspiră oamenii. Schimbarea organizațiilor înseamnă, de fapt, schimbarea comportamentului oamenilor; așadar organizațiile aflate într-un proces de reformă au nevoie de leadership.

Leadership-ul reprezintă un atribut al managerului, un atribut dorit și cerut de organizații, managerilor lor. Leadership-ul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

O analiză a literaturii referitoare la leadership arată foarte multe definiții ale conceptului de leadership. Una dintre cele mai apropiate definiții a leadership-ului este că acesta reprezintă *un proces de influență socială*, deși același lucru poate fi spus despre cele mai multe dintre experiențele care implică mai mult de o persoană.

Peter Northouse (2001) definește leadership-ul ca *un proces prin care o persoana influențează un grup de indivizi, în scopul de a atinge un obiectiv comun*.

Aceeași idee se desprinde și din definiția profesorului Ovidiu Nicolescu. În accepțiunea profesorului O. Nicolescu, leadershipul este *„procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor.”* (Nicolescu & Verboncu, 2006).

Prin urmare, leadership-ul reprezintă capacitatea unei persoane de a stabili anumite obiective și de a-i determina pe ceilalți să-l urmeze în realizarea acestora, pe baza unei puternice implicări afective și operaționale.

Paradigma tradițională a leadership-ului era în primul rând aceea a comenzii și controlului, în care există o distincție clară între rolul liderilor și cel al persoanelor care îi urmează. În acest model, relația dintre lideri și persoanele care îi urmează se bazează în primul rând pe autoritatea liderilor și pe supunerea celorlalți.

Într-o societate descentralizată, bazată pe informație și organizată ca o rețea, acest model clasic de leadership pierde teren. Relațiile dintre lideri și cei ce îi urmează s-au schimbat.

Autoritatea nu mai este atât de compactă ca înainte, ierarhiile s-au diminuat în multe organizații, și din cauza mai multor schimbări sociale, inclusiv apariția mobilității și oportunității de a munci, liderii din prezent, trebuie să obțină un angajament mai puternic din partea susținătorilor, nu doar acordul lor. Drept urmare, liderii de azi trebuie să găsească modalități ce depășesc autoritatea pe care o au pentru a-i influența efectiv pe susținători.

Problema care se pune este cum reușesc liderii să creeze și să susțină schimbări revoluționare în organizații și ce stil de leadership este necesar pentru a motiva subalternii să întreprindă aceste schimbări organizaționale.

Un răspuns la aceasta problemă poate fi dat de diferența dintre stilurile de leadership practicate în organizații. Apare, astfel, diferența între două concepte: *leadership transformational* și *leadership tranzacțional*.

Conceptul de leadership transformational

Conceptul de “transforming leadership” a fost introdus pentru prima dată de *James MacGregor Burns (1978)*, în cercetările sale descriptive asupra liderilor politici, dar în prezent termenul este de asemenea folosit și în psihologia organizațională. Burns a expus dificultatea de a diferenția managementul de leadership, fiind de părere că diferențele constau în caracteristici și comportamente. El a desprins două concepte: *leadership-ul transformational* și *leadership-ul tranzacțional*.

Leadership-ul transformational este analizat de regulă prin opoziție cu leadership-ul tranzacțional, respectiv cu acel tip de conducător preocupat de a-i convinge pe ceilalți să acționeze prin intermediul oferirii de satisfacții imediate și a unor nevoi pe termen scurt (în general extrinseci). Dacă liderul transformational te convinge să acționezi în spiritul unei idei înălțătoare, al unor idealuri corporative, științifice,

umane, liderul tranzacțional este de tip mercantilist: „dacă faci ceva, vei primi altceva în schimb”.

Uzual nu se fac distincții majore între leadership și leadership transformațional – ambii termeni subliniază ideea de „a face oamenii să te urmeze, bazându-se pe motivația lor intrinsecă”.

Leadership-ul tranzacțional este mai apropiat de conceptul de „manager”, respectiv „a calcula în termeni de eficiență, relația de schimb între conducător și cel condus”, „a motiva extrinsec pe angajați”, „a te ocupa de proceduri, metode, de termenii contractului de muncă”.

Pentru Burns, abordarea transformațională creează schimbări semnificative în viața oamenilor și a organizațiilor. Ea reproiectează percepțiile și valorile, schimbă așteptările și aspirațiile angajaților. Prin comparație cu abordarea tranzacțională, ea nu se bazează pe o relație de tipul schimbului direct, ci pe caracteristicile și abilitățile liderului de a schimba prin intermediul exemplului, articularea unei viziuni energizante și a unor scopuri ambițioase, competitive. Liderii transformaționali sunt idealizați prin faptul că ei devin exemple morale care lucrează în interesul echipei și al organizației. Burns consideră că leadership-ul transformațional și cel tranzacțional sunt stiluri de conducere mutual exclusive.

Ceva mai târziu, Bernard M. Bass (1985) a extins cercetările lui Burns și a încercat să explice *mecanismele psihologice care stau la baza celor două stiluri*. Măsura în care un lider este transformațional este apreciată în termeni de influență a acestuia asupra grupului. Cei conduși de către un astfel de lider resimt încredere, admirație, loialitate și respect pentru lider și, datorită calităților acestuia, sunt dispuși să muncească mai mult și să depășească așteptările inițiale. Aceste transformări apar deoarece liderul oferă angajaților săi mai mult decât o ocazie de a munci pentru câștigul propriu și le atribuie o identitate. Liderul transformă și motivează membrii grupului prin intermediul *considerației individuale, a stimulării intelectuale și a influenței idealizate* (denumită uzual ca și carismă).

În final, spre deosebire de Burns, Bass (1990) sugerează că *abordarea transformațională și cea tranzacțională pot fi integrate simultan în procesul de conducere*.

Ulterior, de-a lungul celor 35 de ani de cercetări și meta-analize, specialiștii au confirmat ideea lansată de Bass, arătând că abordarea integrată a leadership-ului transformațional și a celui tranzacțional prezice pozitiv o varietate mai mare de implicații asupra performanței, incluzând variabile la nivel individual, de grup și organizațional.

Elementele leadership-ului transformational

Varietatea mare a lucrărilor despre leadership-ul transformațional distinge patru elemente ale acestuia: *considerația individualizată, stimularea intelectuală, motivația inspirațională, influența idealizată.*

Considerația individualizată se referă la gradul de atenție pe care liderul o acordă nevoilor fiecărui membru al grupului. Dorințele și nevoile individuale ale acestora sunt respectate, liderul este empatic și oferă sprijin, menține căile de comunicare deschise în dublu sens și construiește provocări pentru membrii grupului. Această caracteristică valorifică de asemenea contribuția individuală pe care fiecare membru o poate avea asupra echipei, diferențele sunt acceptate. Liderul este considerat a fi un bun ascultător, din perspectiva interacțiunilor personalizate. Membrii au voință și aspirație către dezvoltare proprie, către nivele tot mai ridicate de potențial și sunt motivați intrinsec în realizarea sarcinilor.

Stimularea intelectuală descrie gradul în care liderul contestă presupunerile și pune accentul pe esențial, își asumă riscuri și solicită ideile membrilor grupului, stimulând și încurajând creativitatea. Învățarea și gândirea independentă sunt valorificate și dezvoltate, iar situațiile neașteptate sunt văzute ca oportunități de învățare. Liderul creează el însuși oportunități de învățare, stimulează și încurajează rezolvarea de probleme. Membrii grupului sunt încurajați să pună întrebări, să se gândească la probleme vechi într-un mod nou și să găsească modalități mai eficiente de a-și îndeplini sarcinile.

Motivația inspirațională se referă la abilitatea liderului de a crea și împărtăși o viziune atrăgătoare care inspiră membrii grupului. Liderul provoacă membrii grupului stabilind standarde ridicate, transmite optimism referitor la obiectivele de viitor și oferă un scop sarcinilor în derulare. În același timp, schimbările din interiorul organizației sunt văzute cu entuziasm în funcție de semnificația pe care o dobândesc ca indicatori ai progresului. Membrii grupului trebuie să aibă și să fie convinși de scopuri pentru a fi motivați să acționeze. Scopurile și semnificațiile furnizează energia care împinge grupul spre evoluție. Liderul nu oferă explicații ci creează înțelegeri și semnificații la nivelul întregii organizații, oferă exemple de „cum trebuie interpretate” informațiile. Aspectele vizionare ale conducerii sunt susținute de abilitățile de comunicare care permit ca viziunea să fie înțeleasă, precisă, puternică și atrăgătoare. Membrii grupului sunt dispuși să investească mai mult efort în îndeplinirea sarcinilor, se simt încurajați și sunt optimiști cu privire la viitor, sunt încrezători în abilitățile lor. Liderul întruchipează termenul de „spirit de echipă”, creează o atmosferă de devotament față de obiective și o viziune comună.

Influența idealizată oferă un model pentru un comportament ce implică standarde morale și etice ridicate, însuflă admirație. Liderul știe să ofere încredere și să obțină încredere. Liderul acționează în direcții care îl transformă într-un model, este previzibil în așteptări și nu își schimbă părerile peste noapte. Membrii grupului caută să se identifice cu liderul, îl descriu în termeni care implica persistență și determinare.

Concluzii

Leadership-ul transformațional consolidează și intensifică motivația, moralul și performanța angajaților printr-o varietate de mecanisme. Acestea includ:

- conectarea identității de sine a membrilor cu proiectele, activitățile derulate și cu identitatea colectivă a organizației;
- a fi un model pentru membrii grupului care îi inspiră și le menține interesul;
- stimularea membrilor în vederea asumării unei mai mari responsabilități pentru sarcinile proprii, concomitent cu înțelegerea limitelor și abilităților fiecăruia, astfel încât liderul să poată atribui membrilor sarcini ce le dezvoltă performanțele, oferindu-le scopuri puțin peste posibilitățile de moment ale acestora pentru a-i incita la autodepășire.

Leadership-ul reprezintă o variabilă indispensabilă ce conduce la o capacitate sporită de a induce performanță organizațională. Având dată o anumită cultură organizațională, felul în care leadership-ul este exercitat determină în mare parte nivelul capacității de management, prin mobilizarea folosirii resurselor disponibile, cum ar fi forța de muncă, banii, informațiile etc., și prin influențarea mai multor sisteme de management, ca managementul resurselor umane, sistemele de bugetare, structurile organizaționale, IT-ul, etc. Însă, capacitatea sporită de management nu conduce neapărat la performanțe organizaționale mai mari. Pentru a realiza acest lucru, rolul de călăuză al liderilor este foarte important pentru atingerea performanței propuse.

Un rol important în acest sens, îl are cultura organizațională. Cultura organizațională afectează acest proces direct sau indirect, uneori ca un accelerator, alteori, ca un obstacol. În această idee, leadership-ul are un rol foarte important pentru obținerea unei capacități sporite de management și a performanței organizaționale.

Foarte mulți specialiști consideră că eficacitatea și conținutul leadershipului depind sensibil de *caracteristicile culturii organizaționale* implicate și de capacitatea liderului de a înțelege aceste caracteristici și a le lua în considerare.

Bibliografie

- Bass, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31. 1990.
- Burns, James MacGregor. *Leadership*, Harper Collins, 1978.
- Nicolescu, Ovidiu, Ion Verboncu. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Tribuna Economică, 2006.
- Northouse, Peter G. *Leadership Theory and Practice*, second edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2001.

NOTE DESPRE AUTOR

DINA MARIA LUȚ este conferențiar universitar doctor în cadrul Facultății de Management Turistic și Comercial din Timișoara, Universitatea Creștină „Dimitrie Cantemir”. A obținut titlul științific de **Doctor în domeniul Management**, în anul 2008, cu teza intitulată „*Adaptarea managementului resurselor umane din firmele românești de comerț la influențele mediului ambiant*”. Este autoarea unui număr apreciabil de cărți și articole în domeniul managementului și, respectiv, în domeniul managementului resurselor umane, printre care: *Mediul ambiant - influență determinantă pentru managementul resurselor umane*, Editura Eurostampa, Timișoara, 2008; *Managementul resurselor umane – vector al competitivității în firmele românești de comerț*, Editura Eurostampa, Timișoara, 2008; *Managementul resurselor umane (ediția a II-a)*, Editura Eurostampa, Timișoara, 2010; *Noi valențe ale managementului în contextul economiei și organizației bazate pe cunoaștere*, Studia Universitatis, Editura Vasile Goldiș University Press, Arad, nr. 20/2010, partea a II-a; *Lifelong Education and Training - Major Condition of Human Capital Development*, Analele Universității Eftimie Murgu Reșița, Fascicola II – Studii Economice; *Human Resource Management Improvement in the Romanian Trade Enterprises in the Context of the Demands Induced By Globalisation and the EU Integration*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Volume X, Issue 1/2010; *People Management Efficiency. New Challenges in the Current Economic Context*, Ovidius University Annals, Economic Sciences Series, Volume XI, Issue 2/2011. Este membră a *Societății Științifice de Management din România (SSMAR)* și a asociației *Danube Adria Association for Automation & Manufacturing - DAAAM International Vienna*.