

## ASPECTS CONCERNING THE COMPETITION OF BUSINESS OPERATORS IN THE CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT

**Roxana Ștefănescu**  
**PhD, Spiru Haret University**

*Abstract: În lucrarea de față vor fi analizate aspecte particulare ale unui anumit tip de leadership și anume leadership-ul de strategic, sau de nivel superior care vizează conducerea de ansamblu a unei întregi organizații și nu doar a unui grup restrâns de membri ai organizației sau chiar a unui departament. În analiza realizată s-a pornit de la următoarele premise:*

*-Leadership-ul este un fenomen de grup; nu există lideri fără subalterni. De aceea leadership-ul implică întotdeauna influența interpersonală și persuasiunea.*

*- Leadership-ul este orientat spre atingerea de obiective și joacă un rol activ în organizații. Liderii își folosesc influența pentru atingerea de obiective.*

*-Prezența liderilor presupune existența unei ierarhii în organizație. În unele cazuri această ierarhie este formală și bine definită, liderul situându-se în vârful acesteia, iar în alte cazuri este informală și flexibilă.*

*Keywords: leadership strategic, microleadership, lider inovator cu control puternic (ICP), lider tip gardian status quo (GSQ), inovatorul participativ (IP)*

### 1. Diferențele dintre microleadership și leadershipul strategic sau de nivel superior

Multe procese similare au loc atât la nivelurile superioare ale organizației cât și la nivelul grupurilor mici. Totuși leadershipul strategic are un grad ridicat de superioritate datorită faptului că liderul se axează pe întreaga organizație și nu pe un grup mic sau un departament.

Leadershipul strategic se referă la capacitatea unui lider de a anticipa evenimente, de a menține flexibilitatea și de a avea o perspectivă de lungă durată în conducerea organizației [13].

Liderii strategici sunt cei responsabili de stabilirea și schimbarea culturii, strategiei, structurii, conducerii, tehnologiei organizației și de motivarea angajaților de a implementa deciziile. Rolul lor este de a formula viziunea și strategia organizației și de a implementa această strategie; ei au un rol dual de formulare și de implementare a strategiei.

O primă diferență dintre microleadership și leadershipul strategic constă în identificarea liderului. În cazul microleadershipului persoana care conduce grupul, echipa sau departamentul este în mod clar liderul. În cazul leadershipului strategic problema nu mai este la fel de simplă. Liderul poate fi directorul general sau poate fi echipa managerială de ordin superior [14].

O a doua diferență dintre microleadership și leadershipul strategic constă în impactul liderului. Câtă vreme majoritatea microliderilor vizează numai grupuri mici, echipe și departamente, liderii strategici au jurisdicție asupra întregii organizații care include multe grupuri mici și departamente.

A treia diferență dintre microleadership și leadershipul strategic se referă la aspectele asupra cărora se concentrează liderul. Microliderii se concentrează pe probleme interne ale organizației respective, pe aspecte care vizează echipele sau departamentele lor. În general nu au nevoie de o vedere externă pentru a-și îndeplini sarcinile. Prin comparație, managementul de

nivel superior trebuie să acorde atenție atât problemelor interne cât și celor externe organizației. O funcțiune centrală a acestora vizează relațiile cu acționarii, cu agențiile și cu oficialii guvernamentali, cu clienții.

O a patra diferență constă în criteriile de eficacitate a muncii liderilor. Astfel microliderii se concentrează pe productivitatea departamentului, calitatea produselor și serviciilor și moralul angajaților. Eficacitatea liderilor de nivel superior este dată de performanța de ansamblu a organizației, prețul acțiunilor, satisfacția clienților.

Deși liderii de nivel superior joacă un rol central în crearea și menținerea elementelor organizaționale majore, totuși influența lor este moderată de o serie de factori organizaționali și de mediu.

Dintre factorii de mediu extern care moderează influența liderilor de nivel superior enumerăm: incertitudinea mediului, tipul domeniului de activitate, evoluția pieței, constrângerile legale [8].

Factorii interni organizaționali care pot restrânge influența liderilor de nivel superior sunt structura și dimensiunea organizației, cultura, stabilitatea, puterea echipei manageriale, gradul de stabilitate al organizației.

## 2.Caracteristici ale liderilor de nivel superior

### 2.1. Trăsături personale

Multe din trăsăturile personale studiate ale liderilor au un impact asupra proceselor decizionale, chiar dacă acest impact nu este întotdeauna puternic. Cele cu un efect mai important sunt căutarea provocărilor și nevoia de control.

Caracteristica de căutare a provocărilor este mai ales relevantă în modul în care liderul formulează strategia. O persoană care caută provocările este mai probabil să se angajeze în strategii riscante și să caute soluții noi și originale. De exemplu un lider poate să se îndrepte spre realizarea unui produs cu grad mare de risc și o strategie de producție și vânzare care să accepte un risc de eșec mare [15].

Liderii care au această trăsătură de căutare a provocărilor sunt apreciați în conjunctura actuală de criză din multe instituții.

Cea de-a doua trăsătură, nevoia de control se referă la măsura în care liderul este dispus să renunțe la control. Gradul de nevoie de control se reflectă în măsura în care delegă și în participarea subalternilor în procesul decizional, în formularea și implementarea strategiei. Alți indicatori sunt gradul de centralizare și de formalizare precum și gradul de toleranță pentru diversitatea de opinii și proceduri [12].

Liderul cu o nevoie mare de control este probabil că va crea o organizație care este centralizată, cu delegare redusă. Cultura organizațională se va concentra pe uniformitate și conformitate. Liderul cu nevoie scăzută de control descentralizează organizația și delegă responsabilități de luare a deciziilor. Un astfel de lider încurajează o cultură deschisă și adaptabilă, cu accent pe integrarea diverselor idei mai mult decât pe conformitatea cu o idee comună. Cultura va încuraja implicarea angajaților și toleranța pentru diversitatea de gândiri și stiluri.

### 2.2. Tipuri de lideri strategici

Cele două trăsături importante descrise anterior, căutarea provocării și nevoia de control influențează procesul decizional al liderului și stilul managerial. Aceste două trăsături se combină și generează patru tipuri de leadership strategic. Fiecare tip reprezintă un caz extrem de stil de management strategic și fiecare abordează forțele strategice într-o manieră corespunzătoare tendințelor și preferințelor de bază ale liderului [6].

Primul tip strategic este cel de inovator cu control puternic (ICP). Acest tip de lider caută provocările și îi place să mențină un control ridicat asupra funcționării organizației. Acest tip de lider caută oportunități în mediul extern al organizației și este dornic să folosească tehnologia avansată pentru atingerea obiectivelor. ICP caută strategii riscante și inovative care implică intrarea pe noi piețe sau în noi domenii de activitate.

În opoziție cu nevoia de inovare când este vorba de factori externi ICP tinde să fie conservator în managementul organizației. Liderul ICP are un grad ridicat de control care duce la crearea unei culturi puternic controlate în care aderarea la obiective și proceduri comune este încurajată și recompensată.

Luarea deciziilor este centralizată, iar liderul delegă foarte puține sau deloc din deciziile majore.

Organizația ideală pentru un ICP este una inovativă și centralizată. Între angajați există o legătură puternică.

Spre deosebire de ICP este tipul gardian status quo (GSQ) care nu caută provocări, și care dorește să mențină un control strâns. Acest tip de lider are nevoie de control asupra funcționării organizației și este împotriva riscului. GSQ percepe mediul extern ca amenințător și tinde să protejeze organizația de impactul acestuia. Ei nu caută strategii noi și inovative, ci mai curând preferă strategii verificate deja.

Organizațiile conduse de GSQ nu sunt lideri ai ramurilor prin dezvoltarea de noi produse și inovare. Totuși ele se disting prin eficiență și costuri reduse.

Organizația ideală pentru un lider GSQ este conservatoare, cu o cultură bine definită în care se așteaptă ca angajații și managerii să se conformeze practicilor și procedurilor existente. Luarea deciziilor este centralizată, iar liderul GSQ este perfect informat și implicat în majoritatea deciziilor.

Cel de-al treilea tip, inovatorul participativ (IP) este diametral opus lui GSQ. În timp ce GSQ are o nevoie crescută de control și adoptă strategiile cu risc scăzut, IP caută provocarea și inovarea în ceea ce privește mediul extern, și crează o cultură deschisă, participativă în interiorul organizației. IP vede mediul extern ca oferind multiple oportunități, și este deschis la influențele externe care pot aduce schimbări în toate domeniile, inclusiv tehnologice. Similar cu ICP acest tip de lider este probabil să opteze pentru strategii cu nivel ridicat de risc. Organizațiile conduse de IP sunt cunoscute ca novatoare în ceea ce privește tehnologia, managementul și creativitatea.

Organizația ideală pentru un lider IP este deschisă și descentralizată, cu multe dintre decizii luate la cel mai de jos nivel posibil, deoarece nevoia scăzută de control a liderului permite delegarea multora dintre decizii.

Cultura organizațională este caracterizată de multă toleranță pentru diversitatea de gândire și practică. Angajații sunt încurajați să-și creeze propriile proceduri și li se acordă multă autonomie la implementarea deciziilor.

Cheia leadershipului IP este să permită angajaților și managerilor să vină cu idei care să conducă la produse, servicii și procese inovatoare.

Ultimul tip de lider strategic, managerul de proces (MP) preferă strategii conservatoare care se rezumă la ceea ce este încercat și testat. El are elementele interne ale liderului IP și

elementele externe ale liderului GSQ. Nu îi plac inovațiile riscante. Totuși nevoia scăzută de control, este de natură să încurajeze diversitatea și deschiderea în cadrul organizației. Angajaților nu li se cere să adere la obiective și cultură comune. Ei au autonomie, iar operațiunile de zi cu zi nu sunt standardizate, condiția de bază pentru procesul decizional este să nu creeze risc pentru organizație.

### Concluzii

Liderii din eșalonul superior se concentrează asupra evenimentelor externe cât și pe mediul intern, și în acest proces ei trebuie să conducă împreună cu o echipă de alți conducători.

O abordare integrată a leadershipului de nivel superior consideră liderul ca fiind cel ce formulează și implementează strategia. Așadar, în completarea considerării necesității potrivirii liderului cu strategia existentă și alte elemente organizaționale, abordarea integrată consideră de asemenea rolul caracteristicilor individuale și stilului în selectarea diferitelor elemente organizaționale și implementarea deciziilor. Acest concept ce vizează potrivirea, îi consideră pe managerii generali în primul rând ca implementatori ai unei strategii existente, dar este de asemenea folositor în selectarea unui lider care să implementeze un nou curs de acțiune.

Două teme majore rezultă din diferite cercetări privind caracteristicile managerilor superiori. Prima temă se referă la măsura în care liderul caută provocarea și preferința pentru risc și inovare. Cea de-a doua se referă la nevoia de control a liderului asupra organizației. Combinația acestor două teme duce la identificarea a patru tipuri de lideri strategici: lider inovator cu control puternic (ICP), lider tip gardian status quo (GSQ), inovatorul participativ (IP) și managerul de proces (MP). Aceste patru tipuri exprimă diferitele preferințe pentru direcționarea și managementul organizației. Ei își exercită influența prin decizii directe, alocarea de resurse și recompense și stabilirea de norme și modelarea comportamentelor dorite. Prin aceste procese, liderii strategici obțin putere și influență considerabile.

Pe ansamblu, domeniul leadershipului strategic oferă o perspectivă diferită și nouă studiului leadershipului. Liderii strategici trebuie să răspundă mai multor provocări decât microliderii. Studiul liderilor strategici este de asemenea un domeniu fertil pentru studii ce leagă factorii micro de cei macro.

### BIBLIOGRAPHY

1. Adeyemi – Bello, T. „The impact of leaders’ characteristics on the performance of organizational members: An exploratory study”. Work study 52, no.6, 2003
2. Allen, N.J. și Hecht T.D., The “romance of teams”: Toward and understanding of its psychological underpinnings and implications. Journal of Occupational and Organisational Psychology 77, 2004
3. Allen, T.H., “Situational management roles: A conceptual model”. Dissertation Abstracts International no.42, 21, 1981
4. Anderson D., Anderson M., „Coaching that counts”, editura Elsevier Butterworth Heinemann, 2005
5. Cordan A., „Coaching și leadership în procesele de tranziție”, Editura Codecs, 2006
6. Hughes R., Ginnett R., „Leadership”, editura McGraw Hill, 2006
7. Kets de Vries., Manfred F., „Leadership.Măiestria de a conduce”, editura Codecs, 2003
8. Nahavandi A. „The art and science of leadership”, Editura Prentice Hall, 2006

9. Năstase M, „Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe”, editura ASE 2007
10. Năstase M . „Managementul aplicativ al organizației – jocuri și aplicații manageriale, studii de caz” editura ASE, 2005
11. Owen H.,Hodgson V. „Manual de leadership”, editura Codecs, 2006
12. Ștefănescu R., „Power and its key role in leadership” revista Metalurgia International ISSN 1582-2214, 2010, special issue no.4
13. Ștefănescu R, „Elemente conceptuale privind leadershipul,, revista Calitatea. Acces la succes, ISSN 1582-2559, 2012
14. Ștefănescu R., „Change oriented leadership”, Revista de Management general, An 2008, ISSN 1841 -818 x
15. Yukl G., „Leadership in organisations”, editura Prentice Hall, 2006