



ANTREPRENORiat ȘI LEADERHIP

Modul Soft Skills

ABSTRACT

"Ceea ce ne hrănește acasă și la școală este ceea ce ne inspiră. Când conștientizăm și învățăm despre marele potențial pe care îl au toate ființele umane, suntem capabili să descoperim leadership-ul" (Vincente Fox)

Universitatea "Ovidius"
din Constanța

Antreprenoriat și Leadership

Cuprins

1. Conceptul de leadership.....	2
2. Profilul unui leader.....	3
3. Modelul de leadership situațional	5
4. Leaderul și munca în echipă.....	6
5. Modele funcționale în leadership	8
Bibliografie.....	9

Lista Figurilor

Figura nr. 1. Leadership-ul – interfață între leader și personalul care îl urmează.....	2
Figura nr. 2. Profilul unui leader comparativ cu profilul unui manager	4
Figura nr. 3. Modelul de leadership situațional.....	5

Lista Tabelelor

Tabelul nr. 1. Rolurile leaderilor în etapele de evoluție a echipelor.....	7
--	---

Introducere

Modulul "**Antreprenoriat și Leadership**" are ca scop crearea unei perspective de ansamblu asupra conceptului de leadership, precum și asupra noțiunilor asociate acestuia, la finalul parcurgerii prezentului material, cursanții dobândind informații cu privire la:

- *noțiunea de leadership;*
- *caracteristicile unui leader;*
- *diferențele dintre un leader și un manager;*
- *modelul de leadership situațional;*
- *modul în care leaderii se raportează la munca în echipă;*
- *modele funcționale în leadership.*

1. Conceptul de leadership

Abordarea leadership-ului s-a schimbat de-a lungul timpului, în prima jumătate a secolului XX considerându-se că trebuia să ai **calități și abilități innăscute**, în caz contrar neputând ajunge un leader. După anul 1950 s-a produs o modificare la nivelul acestei paradigme, fiind recunoscut faptul că **leadershipul implică un minimum de calități native**, într-adevăr, însă acestea pot fi potențate printr-o **pregătire adecvată** care te poate ajuta să devii un **leader competent**. Această pregătire se va reflecta în amplificarea semnificativă a influenței pe care leaderul o exercită asupra celor din jur, în vederea atingerii anumitor obiective bine stabilite.

Cu alte cuvinte, abordarea finală este aceea conform căreia **leaderii se fac, nu se nasc**, așa cum afirmă unul dintre cei mai mari specialiști din lume în ceea ce privește problematica leadershipului (Warren, 2008), însă trebuie să existe un minimum de calități native care, printr-o dezvoltare potrivită, vor conduce la practicarea unui management eficient de către orice persoană care posedă aceste calități.

Astfel, conceptul de leadership prezintă mai multe accepțiuni, printre care:

- ❖ *procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru unul sau mai mulți indivizi, determinându-i să acționeze împreună în vederea realizării obiectivelor propuse, cu competență și cu deplină dedicare* (Elliott & Stephen, 2008);
- ❖ *capacitatea unei persoane de a stabili o serie de obiective și de a-i determina pe ceilalți să îl urmeze în realizarea acestora pe baza unei implicări afective și operaționale puternice* (Popa, Management general, 2005).

O imagine clară și cuprinzătoare asupra leadershipului este surprinsă în *Figura nr. 1*.

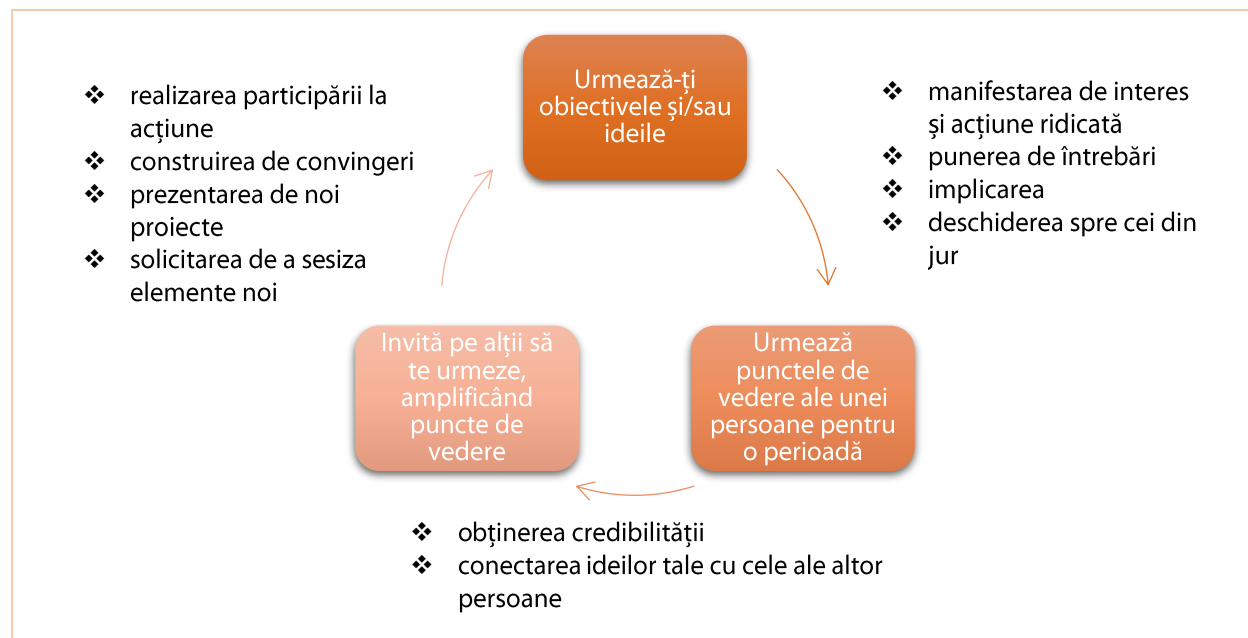


Figura nr. 1. Leadership-ul – interfață între leader și personalul care îl urmează
Sursa: Adaptare după (Nicolescu & Verboncu, Fundamentele Managementului Organizației, 2008)

În acest context, **leader-ul** reprezintă persoana care obține rezultate notabile în orice domeniu cu o eficiență sigură, indiferent de obstacole și fiind întotdeauna atent față de oamenii cu care lucrează

(Burduș, 2007). De asemenea, leader-ul reprezintă **un arhitect social**, a cărui principală calitate se referă la **capacitatea de a crea o viziune globală, de a o traduce în acțiune și de a o menține** (Warren, 2007).

Pentru a nu se face **confuzie** între conceptele de **management** și **leadership**, menționăm încă de la început că **cele două diferă**, leadership-ul pune accent pe **dimensiunea umană a managementului**, implicând și antrenând un grup în vederea atingerii unor obiective clare, în timp ce managementul incumbă o serie de aspecte ce decurg din cele cinci funcții manageriale (previziune, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare), leadership-ul fiind, cu alte cuvinte, **o componentă (esențială) a sa**.

Leadership-ul presupune să acorzi o atenție sporită dezvoltării unor atribute, precum: *integritate, viziune, capacitatea de a-i inspira pe ceilalți, conștiință de sine, raționament și curaj de a inova* (Brosnahan, 2005), în timp ce managementul pune accent, preponderent, pe *sistemele formale*, leadership-ul referindu-se la aspectul informal prin capacitatea de a mobiliza oamenii să atingă un obiectiv, pe baza valorilor și a viziunii leader-ului.

Noua paradigmă a leadership-ului implică toate nivelurile ierarhice (spre deosebire de paradigma tradițională conform căreia erau implicate doar nivelurile ierarhice superioare), fiind identificate trei tipuri de leadership cu roluri diferite în cadrul ierarhiei, după cum urmează:

- ❖ **leadership strategic** – manifestat la nivelul ierarhic superior pentru dezvoltarea unor competențe, precum: gândirea strategică, înțelegerea viziunii, a culturii organizaționale;
- ❖ **leadership de echipă** – manifestat la nivelul ierarhic de mijloc pentru dezvoltarea unor competențe, precum: crearea echipei și a aptitudinilor interpersonale;
- ❖ **leadership tehnic** – manifestat la nivelul ierarhic inferior pentru dezvoltarea aptitudinilor profesionale și tehnice (Popa, 2005).

Prin urmare, **leadership-ul reprezintă capacitatea de a-i determina, de a-i influența pe ceilalți să realizeze un anumit obiectiv**, leaderii reprezentând **modele de urmat** și **nu simpli conducători dintr-o organizație**, ajutându-i pe ceilalți să atingă **eficiența maximă** și **recompensând** întotdeauna persoanele care au obținut succese.

2. Profilul unui leader

Principalele trăsături ale unui leader pot fi anticipate dacă tratăm cuvântul LEADERSHIP ca un acronim, așa cum afirmă (Soarez Szasz, 2016) într-unul dintre articolele sale, astfel :

- ❖ **Loving (Iubitor)** – un leader iubește și este iubit, și nu prin prisma poziției pe care o deține, ci prin admirația și respectul pe care și le-a câștigat din partea celor din jur;
- ❖ **Encouraging (Încurajator)** – valorifică potențialul pe care fiecare persoană îl are pentru a atinge eficiența maximă;
- ❖ **Accessible (Accesibil)** – este întotdeauna în centrul echipei, fiind implicat în aceeași măsură cu ceilalți membri ai echipei, neavând nevoie de "programare" ca să ajungi să discuți cu el;
- ❖ **Dauntless (Neînfricat)** – își urmărește viziunea indiferent de părerea sau de comentariile celor din jur, acționând chiar și dacă are anumite temeri;
- ❖ **Ethical (Etic)** – un leader se ține de cuvânt indiferent de circumstanțe și chiar dacă acest fapt

ar implica anumite pierderi pe termen scurt pentru el, încercând să rămână un exemplu pentru cei din jur;

- ❖ **Responsible (Responsabil)** – își asumă responsabilitatea pentru faptele sale și ale celor din jur, iar dacă rezultatele nu sunt cele mai bune, își asumă vina, nu o pasează echipei;
- ❖ **Servant (Servabil)** – un leader este conștient de faptul că scopul lui este acela de a aduce valoare în viața oamenilor, având misiunea de a sta la dispoziția celor din jur și de a-l sprijini în vederea valorificării potențialului acestora;
- ❖ **Humble (Modest)** – rămâne întotdeauna cu picioarele pe pământ și nu uită de unde a plecat, folosindu-se de trecutul său pentru a deveni o sursă de inspirație pentru cei din jur; de asemenea, este conștient de faptul că are de învățat continuu pentru a se dezvolta și pentru a contribui la creșterea performanțelor organizaționale;
- ❖ **Inspirational (Te inspiră)** – prin viziunea puternică și clară pe care o are îi determină și îi motivează și pe ceilalți să îl urmeze;
- ❖ **Persevering (Perseverent)** – nu renunță niciodată la atingerea obiectivelor propuse, indiferent de dificultatea traseului ce trebuie parcurs.

Liderii au capacitatea de a-i determina pe ceilalți să îi urmeze, fiind un model pentru ei, spre deosebire de manageri care impun atingerea anumitor obiective, fără a constitui, în mod obligatoriu, un model de urmat pentru subordonații săi. Principalele trăsături ale leaderilor care îi diferențiază de manageri sunt redate, comparativ, în *Figura nr. 2*.

Manager	Leader
<ul style="list-style-type: none"> • administrează • este o copie • menține • se concentrează asupra sistemelor și structurii • controlează • are o viziune pe termen scurt • întreabă "cum?" și "când?" • este un clasic bun soldat • face cum trebuie făcut 	<ul style="list-style-type: none"> • inovează • este un original • dezvoltă • se concentrează asupra oamenilor • inspiră încredere • are o viziune pe termen lung • întreabă "ce?" și "de ce?" • este el însuși • face ce trebuie făcut

Figura nr. 2. Profilul unui leader comparativ cu profilul unui manager
Sursa: Adaptare după Warren Bennis (Bennis, 2009)

În îndeplinirea rolului său, leaderul trebuie să vină în întâmpinarea unui set de **trei nevoi** abordate interdependent, având în vedere că satisfacerea uneia dintre influențează direct modul de manifestare a celorlalte, astfel (Adair, 1973):

- ❖ *nevoia de a îndeplini o sarcină* – rolul unui leader este acela de a asigura atingerea unui obiectiv, întregul grup fiind motivat să participe, prin acțiunile sale, la îndeplinirea sarcinilor necesare pentru îndeplinirea scopului propus;
- ❖ *nevoia de a se manifesta ca echipă* – rolul unui leader este acela de a menține grupul motivat și spiritul de echipă ridicat;
- ❖ *nevoia de a se manifesta ca individ* – rolul unui leader este acela de a identifica nevoile

individuale ale fiecărui membru și de a le armoniza cu cele ale grupului.

3. Modelul de leadership situațional

Modelul de leadership situațional (sau modelul Hersey-Blanchard) susține faptul că un leadership de succes se atinge prin selectarea stilului managerial potrivit nivelului de pregătire al subordonaților, teoria fiind astfel centrată pe subordonați și pe pregătirea acestora (Miclăuș & Miclăuș, 2014). Modelul corelează cele patru stiluri de conducere și diferitele niveluri de pregătire ale subordonaților, o reprezentare grafică a modelului fiind redată în *Figura nr. 3*.

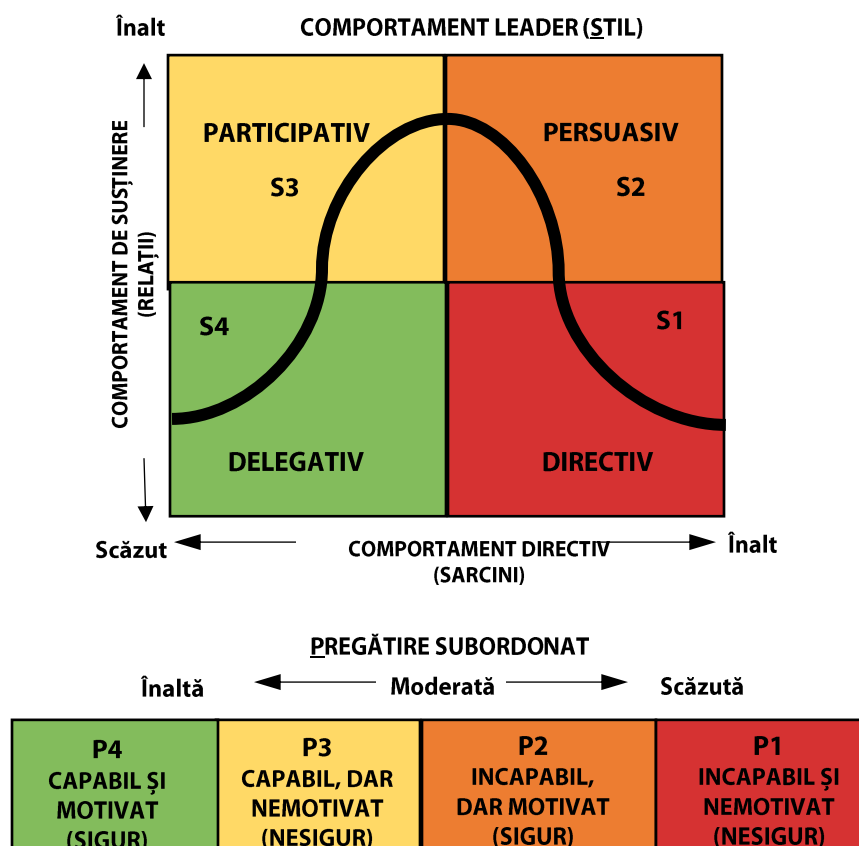


Figura nr. 3. Modelul de leadership situațional
Sursa: Adaptare după Ken Blanchard (Blanchard, 2013)

Modelul pornește de la premisa conform căreia subordonații, prin acțiunile acestora, acceptă sau resping leader-ul, de aceea performanța unui leadership depinde în mod direct de pregătirea subordonaților, înțelegând ca fiind *abilitatea (capacitatea)*, respectiv *voința (motivația)* necesare în vederea îndeplinirii unei anumite sarcini. Prin urmare, dacă *pregătirea* reprezintă una dintre componentele acestui model, *orientarea spre sarcini*, respectiv *orientarea spre relațiile cu oamenii* reprezintă cealaltă dimensiune a modelului, din combinarea celor două rezultând patru stiluri de leadership surprinse în figura de mai sus, astfel:

- ❖ **stilul directiv (S1)** – este potrivit pentru un nivel de pregătire scăzut (P1), fiind centrat pe o ridicată ghidare, pe îndrumarea subordonaților (accent pe sarcină), concomitent cu relații sociale de susținere reduse;

- ❖ **stilul persuasiv (S2)** – este potrivit pentru pregătirea salariaților scăzută spre moderată (P2), fiind centrat pe îndrumarea susținută a subordonaților (accent pe sarcină), concomitent cu relații sociale de susținere consistente;
- ❖ **stilul participativ (S3)** – este potrivit pentru pregătirea salariaților moderată spre ridicată (P3), fiind centrat pe comunicare intensă, sprijin considerabil (accent pe relații sociale), concomitent cu un nivel redus de ghidare în realizarea sarcinii;
- ❖ **stilul delegativ (S4)** – este potrivit pentru pregătirea salariaților ridicată (P4), fără a implica o ghidare susținută sau relații sociale de susținere dezvoltate.

Așadar, leader-ul situațional, în vederea atingerii rezultatelor dorite, trebuie să se axeze pe două aspecte esențiale: diagnosticarea, evaluarea comportamentului subordonaților pentru a le identifica nivelul de pregătire, respectiv capacitatea de adaptare a stilului de conducere pentru a-i sprijini în a-și valorifica potențialul.

Concluzionând, acest model ne ajută să înțelegem diversele comportamente dintr-o organizație, respectiv de ce anumite comportamente au fost sau nu potrivite într-o anumită situație, astfel:

- ❖ persoanelor nou-venite într-o organizație, lipsite de experiență, li se potrivește stilul de conducere S1, necesitând îndrumare în realizarea sarcinilor;
- ❖ subordonaților entuziasmați să-și dezvolte abilitățile și competențele și care se bucură de îndrumare și de susținere li se potrivește stilul S2;
- ❖ subordonaților care au abilitățile necesare, dar care nu au atâta încredere pentru a-și asuma responsabilitatea li se potrivește stilul S3, având nevoie de încurajări și de susținere;
- ❖ subordonaților care au și experiență și sunt și motivați au capacitatea de a se dezvolta pe cont propriu, fiindu-le potrivit stilul S4.

4. Leaderul și munca în echipă

La baza leadership-ului se află *spiritul de echipă*, definit ca fiind *starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, de a simți și de a se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun* (Nicolescu & Verboncu, 2008). Spiritul de echipă rezultă prin integrarea a patru procese, respectiv:

- ❖ dezvoltarea încrederii între persoanele implicate;
- ❖ identificarea și stabilirea unei misiuni și a unor obiective clare la care aderă respectivele persoane;
- ❖ derularea unor procese decizionale participative;
- ❖ deruarea unui proces de motivare intensă, atât individuală, cât și de grup, pentru a determina indivizii să participe la atingerea obiectivelor.

Echipa poate fi definită ca fiind *un grup în care membrii se influențează reciproc pentru îndeplinirea unuia sau mai multor obiective ale organizației* (Deaconu, 2004).

Importanța utilizării echipelor decurge din:

- ❖ capacitatea de a rezolva probleme complexe care implică opinii și cunoștințe diverse;
- ❖ capacitatea de a stabili cu ușurință o viziune și un scop propriu, fiind mult mai orientate spre atingerea obiectivelor decât organizația în ansamblul său;
- ❖ capacitatea de valorificare a resurselor fiecărui membru;

- ❖ flexibilitate și loialitate ridicate;
- ❖ utilizează delegarea responsabilității pornind de la premisa că membrii echipei sunt mai facil de monitorizat și de controlat.

Leaderii au în rol important în a conduce echipele spre atingerea obiectivelor propuse, rol care se manifestă în fiecare etapă de evoluție a echipei (Tuckman, 1977), după cum este evidențiat în *Tabelul nr. 1*.

Tabelul nr. 1. Rolurile leader-ilor în etapele de evoluție a echipelor
Sursa: Adaptare după Tuckman, B.

Nr. Crt.	Etapă de evoluție	Caracteristici ale etapei	Rolul leader-ilor
1.	Constituirea	<p>Membrii încearcă să se familiarizeze unii cu ceilalți și să își găsească propria identitate</p> <p>Sentimentele predominante sunt cele de teamă, nesiguranță, comunicare deficitară</p> <p>Regulile echipei nu sunt stabilite, obiectivele nu sunt clare, iar sarcinile pe care le au de îndeplinit nu sunt cunoscute sau înțelese</p>	<p>Crearea cadrului necesar unei comunicări directe, eficiente, bazată pe încredere</p> <p>Stabilirea, împreună cu membrii echipei, a regulilor din cadrul grupului</p> <p>Explicarea viziunii, misiunii, a obiectivelor pe care le au de atins</p> <p>Explicarea sarcinilor pe care membrii le au de îndeplinit</p>
2.	Furtuna	<p>Membrii echipei au tendința de renunțare, de părăsire a echipei, eficiența fiind una scăzută</p> <p>Sentimentele predominante sunt cele conflictuale, de tensiune, lipsă de încredere, demotivare</p> <p>Competiție, apariția divergențelor, lipsa de îndeplinire a obiectivelor din cauza situațiilor conflictuale</p> <p>Regulile și obiectivele există, însă membrii echipei încă nu aderă la ele pentru că nu se identifică complet cu acestea</p>	<p>Medierea conflictelor, concomitent cu transformarea acestora în situații favorabile generatoare de idei noi</p> <p>Explicarea, în continuare a sarcinilor de lucru și a strategiei de îndeplinire a obiectivelor</p> <p>Oferirea de suport și de sprijin pentru crearea unui cadru bazat pe încredere</p>
3.	Normarea	<p>Membrii echipei încep să aibă încredere, să fie familiarizați, dezvoltându-se un limbaj comun al echipei</p> <p>Obiectivele sunt cunoscute, regulile sunt acceptate, iar procedurile de lucru sunt aplicate, membrii echipei fiind mai familiarizați acum cu sarcinile ce trebuie executate</p>	<p>Normarea sarcinilor de lucru, precum și delegarea acestora</p> <p>Delimitarea clară a sarcinilor de lucru pentru fiecare membru deoarece membrii au tendința de a realiza cât mai multe activități și de a se interpune peste sarcinile celorlalți</p> <p>Motivarea echipei pentru înregistrarea celor mai bune performanțe</p>
4.	Performarea	<p>Eficiență ridicată a echipei, membrii cunosc foarte bine sarcinile pe care le au de executat și alocă toată energia în acest sens</p> <p>Relații interdependente, membrii sunt</p>	<p>Rol scăzut în raport cu etapele anterioare, acesta delegând responsabilități și valorificând la maximum potențialul uman</p>

Nr. Crt.	Etapa de evoluție	Caracteristici ale etapei	Rolul leader-ilor
		strâns legați unii de ceilalți, având o identitate și o viziune comune	
5.	Încheierea	Încetează comportamentele asociate îndeplinirii sarcinilor, implicării în relații Membrii își iau la revedere personal, are loc recunoașterea participării acestora	Facilitează încheierea sarcinilor și procesul de renunțare la implicare

Sintetizând, principalele roluri pe care un leader trebuie să le îndeplinească sunt:

- ❖ *agent de legătură*, de reprezentare a membrilor echipei în relația cu celelalte structuri din organizație, respectiv cu ceilalți stakeholderi ai organizației (clienți, furnizori etc.);
- ❖ *rol în soluționarea problemelor*, prin definirea corectă a problemelor, identificarea soluțiilor și a resurselor pe care acestea le implică;
- ❖ *rol în gestionarea conflictelor*, prin identificarea surselor conflictelor, a persoanelor implicate, a soluțiilor ce pot fi implementate astfel încât efectele negative să fie diminuate;
- ❖ *mentor*, prin clarificarea rolului pe care fiecare membru îl are, precum și a așteptărilor, prin acordarea de sprijin, îndrumare, prin motivare, prin realizarea tuturor demersurilor în vederea obținerii unor performanțe cât mai înalte.

Astfel, leaderii au rol esențial în asigurarea cooperării membrilor echipei și în crearea unui cadru de muncă relaxat, fundamentat pe încredere și pe fidelitate, prin coordonarea și orientarea acestora în vederea atingerii obiectivelor propuse, prin empatie, sprijin, transparență.

5. Modele funcționale în leadership

La nivelul fiecărei organizații, leadership-ul se manifestă diferit, fiind influențat de un set de factori, dintre care, cei mai importanți se referă la: personalitatea liderilor, caracteristicile adeptilor săi, respectiv specificitatea contextului în care se dezvoltă. În acest mod se conturează următoarele stiluri de leadership: carismatic, tranzacțional, transformațional, de tip "laissez-faire", cultural, fiecare dintre acestea fiind descrise în continuare (Năstase, 2006).

❖ **leadership-ul carismatic** se caracterizează prin:

- calități de leader native, un astfel de leader remarcându-se încă de mic prin realizările obținute, având încredere în propriile valori și resurse;
- un leader carismatic deține calități importante, precum: *capacitatea de a crea o viziune convingătoare* (stabilirea unor așteptări ridicate, conturarea unor comportamente competitive), *capacitatea de a energiza* (reprezintă un model pentru ceilalți și nu le cere altora să facă ceva ce el însuși nu face, conducând la acțiune prin propriul exemplu), *capacitatea de a valorifica și dezvolta potențialul subordonaților săi* (prin exprimarea încrederii, a empatiei, prin manifestarea sprijinului).

❖ **leadership-ul tranzacțional** se caracterizează prin:

- este fundamentat pe capacitatea leader-ului de a negocia, asumându-și o serie de promisiuni pe care le face în schimbul obținerii implicării din partea personalului;

- un aspect foarte important pe care leaderii tranzacționali se bazează este reprezentat de resurse, în sensul că odată ce sunt obținute comportamentele dorite din partea subordonaților, trebuie îndeplinite promisiunile efectuate, îndeplinirea acestora trebuind făcută în timp util pentru a-și menține credibilitatea;
- ❖ **leadership-ul transformațional** se caracterizează prin:
 - este opus leadership-ului clasic, manifestat în perioade de stabilitate, prin faptul că acești leaderi conduc schimbări organizaționale majore, percepend nevoia de schimbare;
 - acești leaderi trebuie să dețină acele abilități care să le permită să lucreze într-un mediu turbulent și să facă față provocărilor interne și externe.
- ❖ **leadership-ul de tip "laissez-faire"** se caracterizează prin:
 - specific leaderilor care, după ce creează un cadru de referință general, construiesc o viziune și stabilesc obiective, preferă să lase adepților săi libertate deplină asupra modului de operaționalizare a acestora;
 - acești leaderi se implică exclusiv în partea de concepție, și nu la nivel operațional, aici fiind implicat doar personalul care, prin propria viziune și strategie, decide asupra modului de îndeplinire a obiectivelor.
- ❖ **leadership-ul cultural** se caracterizează prin:
 - capacitatea leader-ului de a crea o viziune puternică și de a influența comportamentul subordonaților prin luarea în considerare a simbolurilor, a valorilor, a atitudinilor și a normelor de comportament specifice indivizilor sau grupurilor, principala diferență față de leadership-ul clasic fiind reprezentată de accentuarea elementelor culturale.
 - acești leaderi trebuie să construiască, mai întâi, o viziune fundamentată pe propriile valori și care să țină seama de elementele culturale organizaționale și, ulterior, să creeze un cadru formal, cuprinzând structuri și sisteme pentru instituționalizarea valorilor declarate.

Ce am învățat prin parcurgerea acestui modul?

- ❖ leadership-ul presupune să îi influențezi pe ceilalți astfel încât să atingă obiectivele stabilite, subordonații dorind să te urmeze prin prisma a ceea ce reprezintă tu ca model
- ❖ un leader te determină să îl urmezi prin propriul exemplu, în timp ce un manager este impus de organizație
- ❖ pentru a atinge eficiență și eficacitate maxime, stilul de conducere trebuie aplicat în funcție de pregătirea subordonaților (modelul situațional)
- ❖ rolul leadership-ului în munca de echipă este esențial, la baza leadership-ului aflându-se spiritul de echipă
- ❖ există mai multe tipuri de leadership, cele mai importante fiind:
carismatic, tranzacțional, transformațional, de tip "laissez-faire", cultural



Bibliografie

1. Adair, J. (1973). *The action-centred leader*. Londra: Editura McGraw-Hill
2. Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. New York: Editura Basic Books
3. Blanchard, K. (2013). *Leadership and the One Minute Manager Updated Ed: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*. New York: Editura William Morrow
4. Brosnahan, J. (2005). În I. Popa, *Management general*. București: Editura ASE
5. Burduș, E. (2007). *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Economică
6. Deaconu, A. (2004). *Factorul uman și performanțele organizației*. București: Editura ASE. Preluat pe 12 Noiembrie 2018, de pe Biblioteca Digitala: <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=370&idb=7>
7. Elliott, J., & Stephen, C. D. (2008). Executive Leadership. În O. Nicolescu, & I. Verboncu, *Fundamentele managementului organizației* (p. 375). București: Editura Universitară
8. Miclăuș, I. M., & Miclăuș, M. M. (2014). *Modelul liderului situațional*. Preluat de pe Academia Comercială: <http://conferinta.academia-comerciala.ro/CD2014/articole/4/MODELUL%20LEADERULUI%20SITUATIONAL-%20Miclaus.pdf>
9. Năstase, M. (2006). Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor. *Economia seria Management*, pg. 26-36
10. Nicolescu, O., & Verboncu, I. (2008). *Fundamentele Managementului Organizației*. București: Editura Universitară
11. Popa, I. (2005). *Management general*. București: Editura ASE
12. Soarez Szasz, L. (2016, Noiembrie). *10 abiliități care te fac un leader bun*. Preluat de pe <https://lorand.biz/consultanta-afaceri/10-abilitati-care-te-fac-un-lider-bun>
13. Tuckman, B. (1977). *Stages of Small Group Development. Group and Organizational Studies*. Preluat pe 12 Noiembrie 2018, de pe https://med.fsu.edu/uploads/files/FacultyDevelopment_GroupDevelopment.pdf
14. Warren, B. (2007). On becoming a leader. În E. Burduș, *Fundamentele managementului organizației* (p. 63). București: Editura Economică
15. Warren, B. (2008). Becoming a Leader. În O. Nicolescu, & I. Verboncu, *Fundamentele Managementului Organizației* (p. 379). București: Editura Universitară