

## LEADERSHIP ORIENTAT SPRE SCHIMBARE

### CHANGE - ORIENTED LEADERSHIP

**Prof. univ. dr. Roxana ȘTEFĂNESCU**  
**Universitatea „Spiru Haret”,**  
**Facultatea de Management**

***Abstract***

*In the paper are presented the charismatic, transformational, transactional and visionary leader types and their impact on leadership practice. In the paper are introduced both positive and negative aspects of these types of leaders. The concepts regarding the change-oriented types of leadership contribute at the understanding of leadership processes.*

*Keywords:* leadership, charismatic leadership, transformational leadership, transactional leadership, visionary leadership

Pentru mulți oameni, conceptul de leadership implică lideri politici sau organizaționali care realizează fapte aparent imposibile. Când se gândesc la lideri, oamenii menționează adesea nume ca Martin Luther King, Gandhi, John Kennedy. Acești lideri și alții asemenea lor sunt caracterizați de încredere în ei și generează puternice reacții emoționale la cei ce îi urmează. Ei au capacitatea de a-i transforma pe cei ce îi urmează, organizațiile, societatea și chiar pot modifica cursul istoriei. Acești lideri au o relație specială cu cei ce îi urmează, care este mai presus de stabilirea de obiective, folosirea resurselor și conducerea afacerii.

Ei au carismă și sunt hotărâți să schimbe lumea.

### **1. Liderii carismatici**

Cuvântul carismă înseamnă un dar divin și inspirat. Cei ce au acest dar sunt înzestrați de divinitate cu farmec și talent. Liderii carismatici captează imaginația și atrag devotamentul și supunerea celor ce îi urmează. Liderii carismatici sunt lideri cu un profund efect emoțional asupra celor ce îi urmează. Ei sunt văzuți de cei ce îl urmează nu atât ca un șef cât ca un model și erou. În continuare sunt prezentate cele trei elemente necesare pentru un

The leadership concept, for many people, involves political or organizational leaders achieving apparently impossible acts. When they think to leaders people mention often names like Martin Luther King, Gandhi, and John Kennedy. These leaders and others alike are characterized by self-confidence and generate powerful emotional reactions in those who follow them. They have the capacity of transforming their followers, the organizations, the society and they can even change the history progress. These leaders have a special relation with their followers, which is above establishing objectives, using resources and conducting business.

They have charisma and they are determined to change the world.

### **1. Charismatic leaders**

The word charisma means a divine and inspired gift. Those who have this gift are endowed from the divinity with charm and ability. The charismatic leaders capture the imagination and attract the devotion and the obedience of their followers. The charismatic leaders are leaders with a deep emotional effect upon their followers. Their followers see them not as much as a leader but as a model and hero. Further the three elements needed for charismatic

leadership carismatic: caracteristicile liderului, caracteristicile celor ce îl urmează, și caracteristicile situaționale.

### **1.1. Caracteristicile liderului carismatic**

Liderii carismatici au o serie de caracteristici comune de personalitate și comportamentale.

Una din caracteristicile care definesc liderii carismatici este încrederea în sine și în capacitățile lor, în corectitudinea lor și moralitatea înaltă a credințelor și acțiunilor lor. Încrederea deosebită pe care o au în ei îi motivează pe cei ce îi urmează. Cu cât liderul este mai încrezător în el, cu atât cei ce îl urmează sunt mai motivați, ceea ce îl încurajează și mai mult pe lider și pe cei ce îl urmează să ducă la îndeplinire ceea ce își propune liderul. Această motivare și muncă asiduă crește șansele de succes, ceea ce duce la confirmarea corectitudinii țelurilor liderului.

Pe lângă nivelul înalt de încredere în sine, liderii carismatici sunt caracterizați de multă energie. Ei sunt entuziaști în ceea ce privește ideile și acțiunile lor, foarte expresivi, și folosesc multe elemente nonverbale pentru a conferi o pondere mai mare mesajului verbal. Calitățile lor excepționale de

leadership are showed: the characteristics of the leader, the characteristics of their followers and the characteristics of the circumstances.

### **1.1. Characteristics of the charismatic leader**

The charismatic leaders have a series of common personality and behavioral characteristics.

One of the characteristics defining the charismatic leaders is the self-confidence and the confidence in their capacities, in their correctness and the high morality of their beliefs and actions. The special confidence they have in themselves motivate their followers. The more the leader is self-confident, the more his followers are motivated, things which encourage even more the leader and his followers to fulfill what the leader propose to himself. This motivation and assiduous work increase the success chances, leading to the confirmation of the correctness of the leader's goals.

Besides the high level self-confidence, the charismatic leaders are characterized by a lot of energy. They are enthusiastic as concerns their ideas and actions, very expressive and use many non-verbal elements to give a higher weight to their verbal message. Their

comunicare îi ajută să transmită ideile și atașamentul lor față de acestea subordonaților.

Liderii carismatici pun un accent deosebit pe trecutul comun al grupului, pe identitatea lor comună, pe speranțele lor de viitor și pe țelurile lor comune. În plus, ei se adresează emoțional subalternilor folosind limbajul, simboluri și imagini plastice.

Liderii carismatici își construiesc atent, cu grijă, mesajul și se prezintă celor ce îl urmează ca un model. Ei sunt măștrii în crearea impresiilor. Ei se înconjoară cu simboluri dramatice și mistice care le sporește imaginea de lideri și de eroi. În concluzie, caracteristicile liderilor carismatici sunt următoarele:

- grad înalt de încredere în sine;
- credință puternică în idei;
- nivel ridicat de energie și entuziasm;
- expresivitate și abilități de comunicare excelente;
- își crează o imagine de eroi.

### **1.2. Caracteristicile celor ce îl urmează pe lider**

Fără cei ce îl urmează pe lider nu se poate realiza o relație carismatică.

Deoarece leadershipul carismatic rezultă din interacția și relația dintre lider și cei ce îl urmează, și aceștia

exceptional communication qualities help them to transmit their ideas and attachment towards these, to their subordinates.

The charismatic leaders put a special accent on the common past of the group, on their common identity, on their hopes for the future and on their common goals. In addition, they address themselves emotionally using the language, symbols and plastic images.

The charismatic leaders build attentively, carefully their message and present themselves as model to their followers. They are experts in creating impressions. They surround themselves with dramatic and mystic symbols enhancing their image as leaders and heroes. In conclusion, charismatic leaders' characteristics are the following:

- high degree self-confidence;
- powerful believe in ideas;
- high energy and enthusiasm level;
- excellent expressivity and communication skills;
- they create themselves an image of a hero.

### **1.2. Characteristics of the leader's followers**

A charismatic relation cannot be achieved without the leader's followers.

din urmă au anumite caracteristici specifice.

În primul rând aceștia sunt caracterizați de un înalt respect și stimă față de lider. Ei sunt foarte devotați acestuia, și între aceștia și lider se formează o legătură emoțională intensă. Ei îl admiră pe lider, încearcă să-l egaleze pe lider, comportarea acestuia, modul în care vorbește, se îmbracă și se comportă. Legătura emoțională profundă dintre lider și cei ce îl urmează îi face pe cei ce îl urmează să îl asculte fără cârtire pe acesta. Ei au încredere totală în viziunea și liniile directoare ale acestuia. Liderii carismatici au capacitatea de a-i conecta pe cei ce îi urmează la propria viziune. Liderii carismatici pot schimba percepția celor ce îi urmează asupra a ceea ce trebuie făcut.

Pe scurt, caracteristicile celor ce îl urmează pe lider sunt:

- grad înalt de respect și stimă pentru lider;
- loialitate și devotament față de lider;
- afecțiune față de lider;
- se așteaptă la performanțe deosebite din partea liderului;
- îl ascultă pe lider fără cârtire.

### **1.3. Situația carismatică**

O criză duce la căutarea de noi soluții. În timpul unei crize, cel ce îi

Due to the fact that the charismatic leadership results from the interaction and the relation between the leader and his followers these last also have certain specific characteristics. First of all these are characterized by a high respect and esteem toward the leader. They are very devoted to him and between these and the leader an intense emotional bond is formed. They admire the leader, they try to equal the leader, his behavior, the way he talks, the way he dresses and behaves. The deep emotional bond between the leader and his followers make these listening without grumbling. They have total believe in the vision and the guidelines of the leader. The charismatic leaders have the capacity to connect their followers to their vision. The charismatic leaders may change the perception of their followers upon what it is to do.

In brief, the characteristics of a leader's followers are:

- high degree of respect and esteem for the leader;
- loyalty and devotion toward the leader;
- affection towards the leader;
- the followers expects special performances especially from the leader.

They listen the leader without grumbling.

urmează pe lider sunt pregătiți pentru schimbare. Datorită puternicului impact emoțional al liderilor carismatici, acesta îi poate conduce pe cei ce îl urmează spre schimbări importante.

Un element cheie într-o situație de leadership carismatic, este modul în care apar liderii în grupurile lipsite de lider, sau când înlocuiesc un lider existent. Mulți lideri carismatici dobândesc statutul de lider fără a fi desemnați formal. În organizații, cu toate că liderii carismatici sunt aleși sau desemnați, ei adesea au fost deja recunoscuți ca lideri carismatici de către grupul pe care îl conduce. Recunoașterea lor oficială este ultimul pas în accesul lor la putere, care de obicei survine în timp de criză.

Așadar, ei apar în situații în care este nevoie de schimbare și de o nouă viziune, și când cei ce îl urmează pe lider sunt gata să o pornească într-o direcție diferită. Într-o situație încărcată emoțional, liderii promit un nou început, soluții radicale și o ruptură de valorile nedorite din trecut. Ei folosesc simboluri dramatice în rezolvarea crizei. Ca un rezultat, subalternii sunt convinși că liderul carismatic este singurul care poate ajuta.

Pe lângă o criză externă, anumite condiții interne pot facilita leadershipul carismatic, pe care le

### 1.3. Charismatic circumstances

A crisis leads to seek new solutions. During a crisis, leader's followers are prepared for the change. Due to the powerful emotional impact of the charismatic leaders, these can lead their followers towards important changes.

A key element in a charismatic leadership situation is the way the leaders occur in the groups missing a leader or when they replace an existing leader. Many charismatic leaders obtain the statute of leader, without being formally appointed. Although the charismatic leaders are chosen or appointed, in the organizations, they often were already recognized as charismatic leaders by the group they are leading. Their official recognition is the last step in their access to power, which usually happens during the crisis.

Hence, they occur in circumstances when a change and a new vision are needed and when the followers are ready to start in a different direction. In an emotionally charged situation, the leaders promises a new beginning, radical solutions and a breach with the values they do not desire from the past. They use dramatic symbols in solving the crisis. As result, the subordinates are convinced their charismatic leader is the only one

vom prezenta în continuare:

- ciclul de viață al organizației. Este mai probabil să apară lideri carismatici în etapele timpurii și târzii ale ciclului de viață al organizației, când, fie nu sunt stabilite direcțiile de acțiune, fie este nevoie de schimbare și de revigorare a activității;

- tipul sarcinilor de îndeplinit și structura recompenselor. Sarcinile complexe, ambigui și provocatoare care necesită inițiativă și creativitate și acolo unde recompensele nu pot fi în mod clar legate de performanță sunt situații ideale pentru lideri carismatici;

- structura și cultura organizațională. Structurile flexibile și culturile organizaționale nebirocratice sunt cele în care este mai probabil să existe lideri carismatici.

#### **1.4. Aspectele negative ale leadershipului charismatic**

Dat fiind impactul emoțional puternic al liderului asupra subalternilor, aceștia pot abuza de putere cu ușurință și să o folosească în scopuri nepotrivite.

Diferența majoră între liderii carismatici etici și cei neetici este axarea liderilor neetici asupra obiectivelor personale mai curând decât asupra celor organizaționale.

who can help.

Besides an external crisis, we will further show certain internal conditions that may facilitate the charismatic leadership:

- the life cycle of the organization. It is probable to appear charismatic leaders in the early and in the late stages of the organization lifecycle, when either the directions of action are not established, or a change and re-strength of the activity are needed;

- the type of tasks to complete and the structure of the rewards. The complex, ambiguous and challenging tasks, needing initiative and creativity and in the places where the rewards cannot be clearly related to the achievements are ideal circumstances for charismatic leaders;

- organizational structure and culture. The flexible structures and the non-red type transitional culture are those where is the most probable to exist charismatic leaders.

#### **1.4. Negative aspects of the charismatic leadership**

Due to the powerful emotional impact upon the subordinates, these may easily abuse of power and use it for inappropriate purposes.

Liderii lipsiți de etică folosesc calitățile lor și relația specială pe care o au cu subalternii pentru exploatarea acestora. Liderii carismatici etici își folosesc puterea pentru a-i servi pe alții și să răspundă la o viziune comună.

Liderii neetici cenzurează opiniile ce li se opun și sunt angajați într-o comunicare cu un singur sens, în timp ce liderii etici acceptă critica și rămân deschiși la comunicarea cu subalternii. Dată fiind puterea considerabilă a unor lideri carismatici și legătura lor puternică cu cei ce îi urmează, este ușor de văzut cum legătura între comportamentele etice și cele neetice poate fi estompată. Liderii care sunt convingeți de viziunea lor, nu se îndoiesc de corectitudinea acesteia și au capacitatea de a-i convinge pe ceilalți și adesea fac acest lucru fără a fi preocupați de ce se întâmplă cu ceilalți. Caracteristicile de încredere în sine și persuasiune care fac eficace un lider carismatic, pot fi, de asemenea sursa unor rezultate distructive.

În plus față de abuzul de putere și corupție, liderii carismatici pot prezenta și alte aspecte negative cum ar fi o viziune greșită care este în propriul interes precum și estimări nerealistice ale condițiilor externe. De asemenea, liderii îi pot induce în eroare pe subalterni prin estimări

The major difference between the ethical charismatic leaders and those who are not ethical is focusing the non-ethical leaders upon the personal objectives rather than on organizational ones.

The leaders lacking ethic use their qualities and the special relation they have with the subordinates for their exploitation. The ethical charismatic leaders use their power to serve the others and to reply to a common vision.

The non-ethical leaders censure the opinions they oppose to and are engaged in a one-way communication while the ethical leaders accept the criticism and stay open when communicating with the subordinates. Due to the considerable power of some charismatic leader and his powerful bond with his followers, it is easy to see how the connection between the ethical behaviors and those non-ethical, may be blurred. The leaders are convinced of their vision, they do not doubt its correctness and have the capacity of convincing the others and often they make this without being preoccupied of what happens with the others. The characteristics of self-confidence and persuasion making effective a charismatic leader may also be the source of destructive results.

In addition, to the abuse of power and corruption, the

exagerate ale abilităților liderilor sau subalternilor și asupra șanselor de succes.

Alte aspecte negative potențiale ale liderilor carismatici sunt incapacitatea de a rezolva problemele de detaliu, incapacitatea de a forma succesori.

## **2. Leadership tranzațional și transformațional**

O problemă 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 schimbări organizaționale.

Un răspuns la aceste probleme îl constituie conceptul de leadership transformațional. Acest concept sugerează că anumiți lideri, prin caracteristicile lor personale și relațiile cu subalternii, fac mai mult decât un simplu schimb de resurse. Un exemplu ar fi faptul că liderul elimină obstacolele din calea subalternilor în schimbul motivării salariaților.

Aceste schimburi au determinat denumirea de leadership tranzațional. Liderii trebuie să înțeleagă și să administreze aceste schimburi cât mai bine.

Totuși, pentru a implementa

charismatic leaders may present also other negative aspects such as a wrong vision, which is in his own interest, as well as non-realistic estimations of the external conditions. The leaders also may induce in error their subordinates by exaggerated estimation of the capacity of the leaders and upon their success chances.

Other potential negative aspects of the potential charismatic leaders are their incapacity to solve in details the programs, their incapacity of forming successors.

## **2. Transactional and transformational leadership**

A problem to be put is how do succeed the leaders to create and support revolutionary changes in organizations and what leadership style is needed to motivate subordinates to undertake organizational changes.

The transformational leadership concept represents an answer to these problems. This concept suggests that certain leaders, by their personal characteristics and the relations with the subordinates, make more than a simple exchange of resources. An example would be the leader removes the obstacles from his subordinates in exchange of the motivation of the employees.

schimbarea, liderii trebuie să suplimenteze leadershipul tranzacțional cu leadership transformațional.

### **2.1. Leadershipul tranzacțional**

Leadershipul tranzacțional se bazează pe conceptul de schimb dintre lider și subalterni. Liderul asigură subalternilor resurse și răsplată în schimbul motivării, productivității și realizării sarcinilor. Leadershipul tranzacțional îmbracă două forme:

- *Recompensa situațională* - utilizarea de recompense situaționale înseamnă că liderul oferă subalternilor recompense atunci când aceștia realizează obiectivele propuse. Dacă această recompensare este bine administrată, atunci ea este benefică pentru lider, pentru subalterni și pentru organizație;

- *Managementul prin excepții* - managementul prin excepții este un stil de leadership conform căruia liderul interacționează foarte puțin cu subalternii, nu le oferă indicații ci doar intervine când lucrurile merg prost. În acest sistem de management se oferă angajaților prea puțin sprijin și încurajare, liderul bazându-se aproape exclusiv pe disciplină și pedeapsă.

În ciuda succesului redus al unor relații tranzacționale în a obține performanțe, un accent exclusiv

These changes determined the name of transactional leadership. The leaders must understand and administrate these changes as well as possible.

However, in order to implement the change, leaders must supplement the transactional leadership with transformational leadership.

### **2.1. Transactional Leadership**

The transactional leadership is based on the concept of exchange between the leader and the subordinates. The leader assures to subordinates resources and rewards in exchange of the motivation, productivity and achievement of the tasks. The transactional leadership covers two shapes:

- *Situational rewards* - the use of situational rewards means the leader offers to subordinates rewards when these achieve the proposed objectives. If this rewarding is well administrated, then it is benefic for the leader, for the subordinates and the organization;

- *Management by exceptions* - the management by exceptions is a leadership style according to which the leader interacts very little with the subordinates, does not offer them indications, he interferes only when things go wrong. In this management system employees are offered too

asupra unor astfel de schimburi și tranzacții cu subalternii a fost considerat că duce la performanțe minime în organizație. Aceste tranzacții nu sunt de natură să îi inspire pe subalterni să tindă spre excelență, mai curând ei ținesc spre beneficii imediate, pe termen scurt. Motivarea subalternilor pe termen lung necesită un leadership transformațional.

## 2.2. Leadershipul transformațional

Acest tip de leadership inspiră subalternii și îi stimulează să realizeze schimburi revoluționare.

Leadershipul transformațional include trei factori:

- *Carisma și inspirația* - relația din cadrul leadershipului carismatic crează legătura emoțională intensă dintre lider și cei ce îl urmează. Rezultatul este loialitate și încredere totală, ca și emulare. Subalternii sunt însuflețiți să implementeze viziunea liderului. Puternica loialitate și respectul din cadrul unei relații carismatice reprezintă baza pentru implementarea unor schimbări majore, reducând rezistența la schimbare;

- *Stimularea intelectuală* - cel de-al doilea factor în leadershipul transformațional este capacitatea liderului de a-i provoca intelectual pe subalterni să rezolve problemele și

little support and encouraging, the leader basing almost exclusively on discipline and punishment.

Despite the reduced success of some transactional relations, in order to obtain performance, an exclusive accent upon such exchanges and transactions with the subordinates was considered as leading to minimum performance in the organizations. These transactions are not of the kind to inspire the subordinates to tend towards excellence, they are rather targeting to immediate benefits, on short term.

## 2.2. Transformational Leadership

This type of leadership inspires the subordinates and stimulates them to achieve revolutionary changes.

Transformational leadership includes three factors:

- *Charisma and inspiration* - the relation within the charismatic leadership creates the emotional intense relation between the leader and those who are following him. The result is loyalty and total confidence as well as emulation. The subordinates are animated to implement the vision of the leader. The powerful loyalty and respect within a charismatic relation represents the basis for implementing major changes, reducing the reluctance to change;

de a-i încuraja pe aceștia să găsească soluții creative. Liderul și subalternii își pun întrebări privind valorile existente și caută noi răspunsuri. Încurajându-i pe subalterni să analizeze problemele din perspective noi și să caute noi soluții, el îi determină pe aceștia să realizeze performanțe mai presus de ceea ce era înainte considerat posibil.

Stimularea intelectuală include o componentă puternică de împuternicire a subalternilor, care îi mobilizează pe aceștia la găsirea de soluții;

• *Respectul și considerația individuală* - liderul tratează fiecare subaltern diferit dar echitabil, oferind fiecăruia atenție individuală. Ca rezultat subalternii se simt speciali, încurajați, motivați și obțin rezultate mai bune. Considerația individuală a liderului contribuie într-o mare măsură la corelarea abilităților subalternilor cu nevoile organizației.

### 3. Leadershipul vizionar

Conform cercetărilor, elementele care definesc leadershipul vizionar sunt următoarele:

➤ *Importanța viziunii* - liderii de succes formulează o viziune clară, care este cheia unui leadership eficace;

➤ *Împuternicirea și încrederea în subaltern* - liderii vizionari îi

• *Intellectual stimulation* - the second factor in the transformational leadership is the capacity of the leader to challenge intellectually the subordinates to solve the problems and to encourage them to find creative solutions. The leader and the subordinates put themselves questions concerning the existing values and seeks new answers. He determines the subordinates, by encouraging them to analyze problems from new perspectives and to seek new solutions, to achieve performance above what was considered possible.

Intellectual stimulation includes a powerful component of empowering the subordinates, mobilizing them to find solutions;

• *Individual respect and consideration* - the leader treats each subordinate differently, but fairly, offering to each one individual attention. As results, the subordinates are feeling special, encouraged, motivated and obtain better results. The individual consideration of the leader contributes in a larger measure to the correlation of the skills of subordinates with the needs of the organization.

### 3. Visionary Leadership

According to the researches, the elements defining visionary

împuternicesc pe subalterni permițându-le să acționeze autonom și independent. Acest lucru este posibil numai dacă liderii manifestă o încredere sinceră în subalternii lor;

➤ *Flexibilitate și schimbare* - mediul aflat în permanentă schimbare impune ca liderii să se concentreze pe flexibilitate și schimbare în organizația lor;

➤ *Munca în echipă și cooperare* - liderii de succes pun accent pe munca în echipă și pe împărțirea responsabilității, ca și pe nevoia de încredere între lider și subalterni și între subalterni.

Viziunea liderului este vitală pentru a genera schimbare.

#### **Bibliografie / References**

- Anderson D., 2005, Anderson M., *Coaching that counts*, Editura Elsevier Butterworth Heinemann
- Cordan A., 2006, *Coaching și leadership în procesele de tranziție*, Editura Codecs
- Hughes R., Ginnett R., 2006, *Leadership*, Editura McGraw Hill
- Kets de Vries., Manfred F., 2003, *Leadership. Măiestria de a conduce*, Editura Codecs
- Nahavandi A., 2006, *The art and science of leadership*, Editura Prentice Hall

leadership are the following:

➤ *Importance of the vision* - successful leaders formulate a clear vision, which is the key of an effective leadership;

➤ *Empowering and confidence in the subordinates* - visionary leaders are empowering the subordinates, allowing them to act in an autonomous and independent manner. This is possible only if the leaders manifest a honest confidence in their subordinates;

➤ *Flexibility and change* - the environment being under continuous change imposes that leaders concentrate on flexibility and change in their organization;

➤ *Teamwork and cooperation* - successful leaders point out teamwork and sharing responsibility as well as the need of confidence between the leader and the subordinates and between the subordinates.

The vision of the leader is vital in order to generate change.

- Năstase M., 2007, *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*, Editura ASE
- Owen H., Hodgson V., 2006, *Manual de leadership*, Editura Codecs
- Yukl G., 2006, *Leadership in organisations*, Editura Prentice Hall