

DEZVOLTAREA LEADERSHIP-ULUI ÎN ECONOMIA BAZATĂ PE CUNOAȘTERE

LEADERSHIP DEVELOPMENT IN KNOWLEDGE BASED ECONOMY

Conf. univ. dr. Marian NĂSTASE
Academia de Studii Economice,
Facultatea de Management, București

Abstract

Present leaders face the clear need for defining the new organizational internal and external coordinates, but also the manner in which they could manage this special resource that is represented by individual and organizational knowledge.

The leaders are aware of the knowledge importance over the organization's performances and evolution. They understand the need for stimulating the getting, learning, sharing and use of the best organizational practices. We talk about their extensive and intensive use, offering, at the same time, the possibility for all the employees to intervene and enrich their structure and content.

Within the new economic environment, it is necessary for leaders to be able to create a trusting climate, as fundamental premise for knowledge based leadership effectiveness. The organization's results depend, more and more, on the employees' commitment and the way in which the organizational vision is internalized by most part of the personnel.

Keywords: leaders, leadership, knowledge based economy, knowledge based organization

1. Leadership-ul în contextul economiei bazate pe cunoaștere

Dezvoltarea rapidă a societății informaționale, dar și șocurile pe aceasta le-a produs, determină specialiștii să monitorizeze cu atenție evoluția noului tip de economie, bazat pe cunoaștere. Globalizarea și oportunitățile, dar și amenințările pe care aceasta le generează determină organizațiile să fie foarte atente cu resursele și capacitățile de care dispun pentru atragerea clienților și pentru a rezista concurenței acerbe.

Liderii, specialiștii sunt tot mai convinși de importanța cunoștințelor în evoluția organizațiilor în care activează. Ei asociază succesul sau eșecul cu capacitatea creativă a personalului (Năstase, M., 2007), cu potențialul inovativ pe care îl are organizația.

Cunoștințele și-au dovedit viabilitatea și prin saltul rapid pe care l-au făcut de la obiect de cercetare științifică la cel de element aplicativ (Thierauf, R., 2006). Viteza sa de penetrare a surprins și continuă să surprindă numeroase organizații, ce nu și-au pregătit tranziția către stadiul de organizație bazată pe cunoștințe.

Cunoștințele sunt considerate a fi rezultatul interacțiunilor dintre oameni și informație. Aceștia procesează informația, o asociază cu alte

1. Leadership in the context of knowledge based economy

Fast development of informational society and its shocks determined the specialists to carefully monitorize the evolution of the new economy. Globalization and opportunities, but also the threats that are generated determine the organizations to be very cautious with their resources and capabilities, in order to the customers and being able to cope with an increasing competition.

Leaders, specialists are more and more convinced by the importance of knowledge within the organizations' evolution. They associate the success or the failure with the creative capacity of the staff (Năstase, M., 2007), with the innovative potential that the organization has.

The knowledge proved its viability also by the fast jump that it succeeded to do from research object to the applicative element (Thierauf, R., 2006). Its penetrating speed took by surprise and continue to surprise a lot of organizations that didn't prepare their transition to the knowledge based organization

Knowledge is considered to be the result of interaction between people and information. They process the information, associate it with other, give it a meaning and use

informații, îi dau acesteia un sens și o utilizează pentru atingerea unor obiective.

De aici rezultă caracterul cognitiv al cunoștințelor dar și personalizarea înaltă (Handzic, M., 2005). Ele există ca urmare a producerii și utilizării de către oameni de o mare diversitate. Managementul și leadership-ul bazate pe cunoștințe presupun o cunoaștere bună a caracteristicilor cunoștințelor.

O altă abordare este cea în care cunoștințele sunt tratate ca un produs sau serviciu. În această ipostază, cunoștințele pot fi vehiculate, transmise, comercializate ca orice altă marfă și poate reprezenta un “bun” de mare valoare pentru o organizație.

Cunoștințele întrunesc o serie de caracteristici care trebuie să se ia în considerare în promovarea și utilizarea managementului bazat pe cunoștințe:

- sunt rezultatul acțiunilor;
- pot fi generate de indivizi sau grupuri;
- sunt partajabile;
- nu pot fi ușor stocate;
- sunt contextuale;
- sunt vehiculate sub o mare diversitate de forme și prin circuite variate;
- au valoare maximă atunci când sunt aplicate.

Cunoștințele se înscriu într-o

it in order to reach some objectives.

It comes out the cognitive character of knowledge, but also the high specificity (Handzic, M., 2005). It exists due to the production and use by people of large diversity. Knowledge based leadership and management suppose a good mastering of knowledge characteristics.

Another approach is that in which the knowledge is treated as product or service. In this scenario, knowledge can be transmitted, traded, as any other commodity and can represent a good of high value for the organization.

Knowledge sum up a range of characteristics that have to take into consideration the promotion and use of knowledge based management:

- it is the result of human actions;
- it can be generated by individuals or groups;
- it can be shared;
- it can't be easily stored;
- it is contextual;
- it is transmitted under a wide range of forms, using different circuits;
- it has maximum value when it is applied.

Knowledge can take a wide range of forms, from the usual ones, that we learn and apply during the

gamă largă de forme, de la cele obișnuite pe care le învățăm și le aplicăm în procesele de muncă zilnice și până la cele necesare elaborării și aplicării deciziilor strategice (Nonaka, I., Takeuchi, H., 2004). Ele vizează know-how-ul personal sau de grup, experiența individuală sau colectivă care ne ajută pentru a adopta și implementa decizii la nivelul postului pe care îl ocupăm.

Utilizarea cunoștințelor nu este un lucru simplu, așa cum se întâmplă cu majoritatea resurselor intangibile. Imaginea sau reputația organizației (Ilieș, L., 2003), cultura organizațională (Ionescu, Gh., 2001) sunt doar câteva exemple de domenii în care liderii întâmpină dificultăți substanțiale în gestionarea elementelor dematerializate. Cum se pot ele măsura? Cum pot fi evaluate și controlate? Cum pot fi dirijate mai bine spre realizarea obiectivelor propuse? Sunt întrebări cu care liderii din organizațiile moderne se confruntă în permanență și cărora încearcă să le găsească răspunsuri, împreună cu cei pe care îi reprezintă.

2. Cunoștințele și leadership-ul strategic

Este ușor de observat că valoarea produselor unei organizații bazate pe cunoștințe este dată tot mai mult de

daily programs until the ones that is necessary to the elaboration and implementation of strategic decisions (Nonaka, I., Takeuchi, H., 2004).

They target the personal or group know-how, the individual or collective experience that help us for adopting and implementing decisions at our job level.

Knowledge use is not a simple issue, as it happens with the most part of intangible resources. The organization's image or reputations (Ilieș, L., 2003), the organization culture (Ionescu, Gh., 2001) are only few examples of fields where the leaders meet substantial difficulties in mastering the dematerialized elements.

How can it be measured? How can it be assessed and controlled? How can it be better directed towards the proposed objectives? There are questions to which the leaders of modern organizations have to permanently face and to which they try to find the right answers.

2. Knowledge and strategic leadership

It is easy to notice that the products value for a knowledge based organization is provided more and more by the included knowledge and not by the incorporated

cunoștințele ce sunt incluse acolo și nu de elementele materiale. Tendința este accentuată de parteneriatele care se încheie între o organizație și stakeholderii acesteia, indiferent că vorbim de clienți, furnizori sau autorități. Relațiile sunt acum personalizate, există cereri specifice iar producția de masă nu mai este bine primită. Orientarea către client înseamnă o cunoaștere foarte bună a acestuia și livrarea produsului de care acesta are într-adevăr nevoie.

Într-o economie dinamică, organizațiile sunt obligate să descopere modalitățile pentru obținerea de maximum de valoare pe baza cunoștințelor deținute. Presiunea concurenței le determină să sprijine masiv creativitatea și inovarea salariaților pentru a putea răspunde cu succes cerințelor tot mai stricte.

Reducerea ciclului de viață al produselor și serviciilor, ritmul rapid de uzură morală a cunoștințelor, determină organizațiile să nu se mai situeze numai în poziție adversială față de organizații similare, ci să încerce abordări de tip nou.

Strategiile bazate pe sumă zero, în care unul câștiga și altul pierdea, reprezintă o abordare depășită pe care organizațiile bazate pe cunoștințe evită să o utilizeze. Asistăm la situații în care firme, până nu demult concurente acerbe, în prezent dezvoltă alianțe strategice

materials.

The tendency is regardless of the fact that we talk about customers, suppliers or authorities. Relations are now personalized, there are specific requests and the mass production isn't well perceived. Customer orientation means a very good knowledge for it and its delivery according to specifications.

In a dynamic economy, the organizations are forced to discover the ways for getting the maximum of value for the owned knowledge. The competition pressures determine them to support intensively the employee's creativity and innovation, in order to meet the demands.

Products and services life cycle shortening, the fast moral depreciation determine the organizations not to place in opposite situations to similar ones, but to try new approaches.

Strategies based on zero sum, where one wins and the other loses, represented an out-to-date approach that the knowledge based organizations avoid to use. We assist to situations in which some companies, once fierce competitors, develop now strategic alliances or another forms of cooperations (Larry, A., Rowland, J., 2005) where they invest together resources for achieving some common objectives.

A special attribute for the

sau alte forme de colaborare (Larry, A., Rowland, J., 2005) în care investesc împreună resurse pentru realizarea unor obiective comune.

Un atribut deosebit de important al liderului strategic îl reprezintă gândirea strategică, capacitatea sa de a percepe organizația ca un întreg și relațiile complexe ce se manifestă între diferitele subsisteme ce o compun, cât și interacțiunile cu celelalte sisteme exterioare.

Leadership-ul strategic reprezintă unul dintre domeniile de mare impact asupra funcționalității și evoluției unei organizații. Organizațiile ce se dezvoltă pe baza unei strategii realiste, de natură să aducă beneficii concrete, vor acorda o atenție majoră selectării și promovării liderilor strategici (Zecheru, V., Năstase, M., 2005).

Aceștia sunt liderii ce vor conduce organizația pe baza viziunii transpuse în strategie, ce iau decizii pentru ajustarea elementelor strategice pe baza informațiilor primite, atât din mediul intern, cât și cel extern, astfel încât, strategia să reflecte valorificarea permanentă a noilor condiții.

Organizațiile bazate pe cunoștințe sunt preocupate de identificarea, cultivarea și dezvoltarea surselor cunoștințelor, ca modalitate majoră de asigurare a unui fond valoros necesar evoluției competitive.

strategic leader is represented by the strategic thinking, its capacity for perceiving globally the organization and the relationships among different subsystems, but also the interaction with other external systems.

Strategic leadership represents one of the field with large impact over organization's functionality and evolution. Organizations that develop based on realistic strategy, of the nature to bring concrete beneficiaries, will pay a major attention to selection and promotion of strategic leaders (Zecheru, V., Năstase, M., 2005).

These are the leaders that will lead the organization on the bases of the vision that is transformed in strategy, the ones that make decisions for adjusting the strategic elements based on information received both from internal and external environment, in order to reflect the permanent valuation of the new conditions.

Knowledge based organizations are concerned with the identification and development of the knowledge sources, as major mean for assuring a valuable background for a competitive evolution.

Major knowledge sources for an organization can be considered the following:

- organization's personnel;
- electronic databases;
- written documents;

Sursele principale de cunoștințe într-o organizație le considerăm a fi reprezentate de:

- personalul organizației;
- bazele de date electronice;
- documente scrise;
- licențe, drepturi de copyright;
- biblioteca;
- intranet și Internet;
- relațiile intra-organizaționale;
- relațiile inter-organizaționale.

Cunoștințele sunt clasificate în mai multe categorii, dar cele mai relevante pe care le consideră specialiștii sunt cele identificate de Polanyi (1966) și care le împarte în:

- cunoștințe explicite;
- cunoștințe implicite (tacite).

Cunoștințele explicite sunt cele care pot fi identificate relativ ușor, pot fi codificate, modificate și vehiculate într-un mod bine structurat. Ele fac adesea subiectul comunicărilor formale. Cunoștințele explicite sunt publice în cea mai mare parte și pot fi elaborate proceduri oficiale pentru a permite accesul și valorificarea acestora.

Cunoștințele implicite sunt cele care sunt personale, care au o semnificație într-un anumit context și care reflectă valorile, principiile, experiența specifică a unei persoane. Aceste cunoștințe nu sunt formalizate iar forma și utilizarea lor depind decisiv de caracteristicile deținătoru-

- copyright, licenses etc.;
- library;
- intranet and Internet;
- intra-organizational relationships;
- inter-organizational relationships.

Knowledge is classified in more categories, but the most relevant that are taken into consideration by specialist are those identified by Polanyi (1966):

- explicit knowledge;
- implicit knowledge.

Explicit knowledge can be easily identified, can be encoded, modified and transmitted in a structured manner. It is often subject of formal communication. Explicit knowledge is public and can be elaborated procedures in order to access and value it.

Implicit knowledge is the personal one that has significance in a certain context and that reflect the values, principles and experience of someone. This knowledge isn't formalized and its shape and use depend decisively by the owner characteristics. Due to its character it finds to a very little extent under the management's control.

In formulating a vision, the leaders try to get as many relevant information as possible from organizational internal and external

lui. Datorită acestui caracter ele se găsesc doar într-o măsură foarte limitată sub controlul managerilor.

În formularea viziunii, liderii încearcă să obțină cât mai multe informații relevante din mediul intern și extern organizației. Deoarece accesul la cunoștințele tacite se realizează în funcție de dorința și puterea indivizilor din organizație și neavând pârghiile organizaționale necesare controlării acestora (Brătianu, C., Vasilache, S., Jianu, I., 2006), liderul trebuie să-și convingă colaboratorii, prin deciziile și acțiunile lui, că împărtășirea cunoștințelor este modalitatea prin care interesele tuturor vor putea fi satisfăcute.

Liderul strategic este capabil să-și exercite această gândire strategică pe orizonturi mari de timp, în ciuda numeroaselor incertitudini asociate mediului de afaceri de astăzi. În deciziile și acțiunile sale este ghidat de o permanentă raportare la realitățile pieței, la ceea ce se întâmplă în exterior, la sesizarea oportunităților și pericolelor cu care se poate confrunta organizația.

Rezultatele pe care le obțin liderii ar putea fi considerate că se datorează unui set de calități unice, pe care le întâlnim la aceștia. Este o teorie atractivă și care ar fi oferit o posibilă soluție pentru amplificarea numărului de lideri de care economia și societatea au atâta nevoie.

environment. As the access to the tacit knowledge is achieved function of the individuals desire and power (Brătianu, C., Vasilache, S., Jianu, I., 2006), the leader has to convince the co-workers, by its decisions and actions that knowledge sharing is the way in which the interests of everyone can be best met.

The strategic leader is able to exert this strategic thinking on large horizons, despite of numberless uncertainties associated to the today's business environment. In his decisions and actions he is guided by a continuous attention paid to market realities, to what happen outside, to seize the opportunities and threats the organization faces.

The results that the leaders got could be considered as being owed to a set of unique qualities, that they possess. It is an attractive theory that would have offered a possible solution for increasing the numbers of leaders that the economy and society needs in different fields.

Research show that we can't talk of three, four qualities that, if a person has, we automatically see a leader in front of us and the performances start to flow! We could rather speak of a wide range of qualities that contribute differently to the leader's success and that is in strong connection with the characteristic of the context where it

Cercetările au arătat însă că nu putem vorbi de trei, patru calități pe care, dacă le avem pe acestea, avem asigurat statutul de lider iar performanțele vor apare imediat. Mai degrabă, putem vorbi de un avantaj destul de larg de calități care contribuie diferit la succesul unui lider și care este în strânsă legătură cu caracteristicile contextului în care evoluează și a specificului colaboratorilor.

Leadership-ul presupune o abordare specifică ce răspunde nevoilor unei organizații. Ea prezintă o componentă strategică, ce se materializează în viziunea și în conducerea strategică și o componentă operațională, ce vizează aplicarea viziunii.

Leadership-ul strategic se caracterizează prin faptul că cei care-l practică au o viziune globală, acordă atenție în primul rând organizației în ansamblu și nu unei componente reduse ca dimensiune și impact din cadrul acesteia.

Liderii strategici sunt implicați de o manieră intensă în toate etapele pe care le presupune elaborarea și implementarea strategiei organizației. Ei sunt în fapt, de cele mai multe ori, promotorii și utilizatorii acestui important instrument de conducere, cu impact major asupra evoluției organizației.

evolves and the co-workers specificity.

Leadership suppose a specific approach that target the organization's needs. It presents a strategic component that is materialized in strategic vision and management and an operational component that targets the vision's implementation.

Strategic leadership is characterized by the fact that the one who practice it have a global vision and grant attention first to the overall organization and not to a small part as dimension and impact.

The strategic leaders are involved in an intensive manner in all the stages that are involved by the elaboration and implementation of the organizational strategy. They are practically, for many times, the promoters and users of this important managerial tool, with major impact over the organization's evolution.

3. Building the mechanism for developing the leadership within knowledge based economy

Building and defending the organization's identity isn't anymore an easy task; it requires special skills from leaders that include knowledge acquisition, sharing and use. It is clear the tendency for our beneficiaries to

3. Construirea mecanismului pentru dezvoltarea leadership-ului în economia bazată pe cunoaștere

Construirea și păstrarea identității organizației, nu mai este deloc un lucru ușor, ci el necesită abilități deosebite din partea liderilor, în achiziția, partajarea și utilizarea cunoștințelor. Se observă tendința ca beneficiarii să fie tot mai implicați în activitățile firmelor furnizoare. Spunem „clientul nostru, stăpânul nostru” și, de data aceasta, chiar și credem ceea ce spunem.

Existând o interferență așa de mare cu elementele din exterior, cum putem să ne mai dăm seama care sunt elementele specifice noastre și care sunt cele specifice altora? Clienților sau furnizorilor sau concurenței? Ce este general și ce este specific? Care sunt competențele cheie și cum se mai traduce avantajul competitiv? Toate acestea sunt întrebări la care, până nu demult, nu erau chiar greu de răspuns. În prezent însă, lucrurile tind să fie mult mai nuanțate iar pentru a avea un mesaj puternic, este nevoie ca setul de valori al organizației să fie bine conturat. În prezent, asistăm la o amplificare deosebită a nivelului de pregătire al forței de muncă, însoțit și de o mobilitate în creștere a acesteia. Acestea sunt fapte ce susțin

be more and more involved in the activities of suppliers. We say „our client – our master” or „our client – our partner” and we really believe in.

If there is a so high interference with the external elements, how can we say which are our specific elements and what is specific to others? To customers, suppliers or competitors? What is general and what is specific? Which are the key competences and how is translated the competitive advantage? All of these are questions that was difficult to answer, till not far away in time.

At the present, the things tend to blur and in order to have a strong message, it is necessary that the set of values for organizations to be well defined. At the present, we assist to an increase of the labour training, accompanied by a high mobility. These are facts that support the imperative for leaders to be able to maximize the contribution that every employee has or can bring to its field of expertise or in connex fields.

The leader faces the necessity for creating and developing the organizational networks of experts, able to enrich and value the intellectual capital. The high dynamics of the environment, the permanent need for change represent major changes for the personnel, of the nature to amplify the personnel motivation, due to the increasing

imperativul ca liderii să fie capabili să maximizeze contribuția pe care fiecare salariat o poate aduce în domeniul său de expertiză, sau în domeniul conexe.

Liderul este pus în fața necesității de a crea și dezvolta rețele organizaționale de experți pe care să le interconecteze, astfel încât cunoștințele, tezaurul intelectual să poată fi valorificat la maximum. Dinamica ridicată a mediului, nevoia permanentă de schimbare constituie provocări majore pentru personal, de natură să amplifice motivarea personalului, datorită oportunităților de creștere profesională. În același timp însă, liderii se pot confrunta și cu o uzură fizică și nervoasă ridicată a personalului. Sunt momentele în care se percep cu prioritate, nu oportunitățile de creștere, ci, în principal, amenințările la adresa organizației, la adresa postului ocupat și a beneficiilor existente.

Existența unor astfel de momente este normală, inevitabilă sub presiunea permanentă a unor forțe multiple, din interiorul și exteriorul organizației. Nu trebuie uitate și interesele multiplilor stakeholderi, care doresc să-și satisfacă cât mai bine și, de multe ori, cât mai repede, interesele vis-a-vis de organizație.

Mecanismul leadership-ului presupune parcurgerea unor etape (Năstase, M., 2007) care caracteri-

opportunities for professional development.

At the same time, the leaders can face a high physical and nervous breakdown for the personnel. These are the moments in which we perceive especially not the development opportunities, but the threats to the address of the organizations, to the job and existing beneficiaries.

The existence of such moments is normal, unavoidable and under the permanent pressure of some multiple forces, from inside and outside of the organization. We don't have to forget the interests of multiple stakeholders that want to meet as well as possible their own interests in relation with our organization.

The leadership mechanism supposes the following of some stages (Năstase, M., 2007) that essentially characterize the interdependencies between leader and his followers, both from inside and outside of organization. By the content and operationalization of these stages depend the success that the leader enjoys, success emphasized by the obtained performances, by the characteristics of organizational culture, by the organizational climate, employees' motivation a.s.o. These stages are:

- self-assessment;
- environment diagnosis;

zează în esență, interacțiunea dintre lider și colaboratorii săi, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației. De calitatea conținutului și operaționalizării acestor etape depinde succesul de care se bucură liderul respectiv, succes evidențiat de performanțele obținute, de caracteristicile culturii organizaționale existente, de climatul organizațional etc. Aceste etape sunt:

- auto-evaluarea;
- diagnosticarea mediului;
- stabilirea valorilor personale;
- dezvoltarea încrederii în sine;
- construirea viziunii;
- comunicarea și motivarea;
- aplicarea viziunii;
- monitorizarea și evaluarea.

Leadership-ul bazat pe cunoștințe contribuie la dezvoltarea competențelor esențiale pentru organizație. Prin dezvoltarea și valorificarea lor se realizează și se livrează valoarea așteptată de către stakeholderii organizației.

Organizațiile bazate pe cunoștințe sunt foarte atente și sensibile la evoluția pieței. Senzitivitatea crește datorită conștientizării de către un număr mai mare de salariați a relațiilor complexe ce există între organizație și mediul ambiant. Se amplifică și perceperea rolului propriu în cadrul organizației și a impactului pe care performanța

- setting the personal values;
- developing self-trust;
- vision building;
- communicating and motivating the vision;
- vision implementation;
- monitorizing and evaluation.

Knowledge based leadership contributes to the development of organizational core competencies. By their development and valuation, we achieve and deliver the expected value for the stakeholders.

Knowledge based organizations are very attentive and sensitive to the market evolution. The sensitivity increases due to the fact that more employees are aware of complex relationships that exist between organization and environment. It is amplified the perception of the own role within organization and the impact of individual and group performances over the organizational fundamental objectives.

There are also important adjustments in case of communications that go from a predominant hierarchical to a network one, able to facilitate the intense contact among the organization's members.

Participation to the knowledge based communities isn't anymore the advantage just for some people from a specific field, but it's open to a

individuală și de grup o are asupra rezultatelor de ansamblu.

Există modificări importante și în cazul comunicării, care trece de la una predominant ierarhică la una de tip rețea, care să faciliteze contactul intens dintre membrii organizației.

Participarea la comunitățile bazate pe cunoștințe nu mai este apanajul doar a celor dintr-un anumit domeniu, ci ea este deschisă unei game variate de specialiști, deoarece accentul se mută de la specializare către colaborarea multidisciplinară.

Pentru a dezvolta un spirit de încredere reciprocă, liderii sunt cei care acționează primii. Ei înțeleg nevoia noastră de siguranță, de stabilitate și au talentul ca prin acțiunile lor să ne ofere aceste lucruri.

Gama în care se pot situa deciziile liderilor este una vastă ce poate implica fie numirea cuiva la conducerea unui proiect (Thierauf, R. J., 2006), chiar dacă persoana respectivă nu a mai deținut niciodată o astfel de poziție, sau chiar modul de aranjare a mobilei într-un birou.

Fiecare expresie, fiecare gest poate avea o componentă care să conducă la transmiterea unor mesaje referitoare la deschiderea liderului pentru unul sau altul dintre colaboratori. Abordarea diferențiată vine din caracteristicile personale ale membriilor unui grup, cât și ale grupului în ansamblu. Nu putem

wide range of specialists, as the emphasize move from specialization to cross-field cooperation.

In order to develop a mutual trust, the leaders are the one that act first, for most part of the cases. They understand our need for stability, safety and have the talent that by their actions to offer us these things.

The range where the leaders decisions can situate is a wide one that can involve the appointment of someone for a project management (Thierauf, R. J., 2006), even if that person has never had such a position, or even the furniture way within an office.

Each expression, gesture can have a component that could lead to the transmission of some messages that refer to the leader opens for one or other of co-workers.

The differentiated approach come from the personal characteristics of group members and of the overall group. We can't use standardized approaches due to the labour diversity and to the specific elements that it has generally, but also even for every working day.

Knowledge getting, sharing and using are considered to be among the most important responsibilities for the knowledge based leader. The leader represents a major symbol for a collectivity, fact that presents him as a major factor for influencing the

utiliza abordări standardizate datorită diversității forței de muncă și a elementelor specifice pe care acestea le prezintă pe ansamblu și la nivelul chiar a fiecărei zi de muncă.

Obținerea, împărtășirea și utilizarea cunoștințelor sunt considerate a fi printre responsabilitățile cele mai mari ale liderului bazat pe cunoștințe. Liderul reprezintă un simbol major pentru o colectivitate, ceea ce face din el un determinant major al atitudinilor și comportamentelor celor din jur cu efecte directe și propagate asupra performanțelor organizațiilor ce acționează în economia bazată pe cunoaștere.

attitudes and behaviours of those around him, with direct and propagated effects over the organizations performances that act within knowledge based economy.

Bibliografie / References

- Adair, J., 2004, *The Handbook of Management and Leadership*, Thorogood, London
- Brătianu, C., *An integrative perspective on the organizational intellectual capital*, „Review of Management and Economical Engineering”, nr.5/2007
- Brătianu, C., Vasilache, S., Jianu, I., 2006, *Business Management*, Editura ASE, București

- Burduș, E., 2006, *Tratat de management*, Editura Economică, București
- Carnall, C., 1995, *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall International Ltd., London
- Danielson, Ch., 2006, *Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice*, Association for Supervision & Curriculum Development, Alexandria

- Fullan, M., 2001, *Leading in a culture of change*, Jossey-Bass, San Francisco
- Handzic, M., 2005, *Knowledge Management: Through the Technology Glass*, World Scientific Publishing Company, River Edge
- Hofstede, G., 1994, *Cultures and Organizations*, Harper Collins Business, London
- Ilieș, L., 2003, *Management Logistic*, Dacia Printing House, Cluj-Napoca
- Ionescu, Gh., Toma, A., 2001, *Cultura organizațională și managementul tranziției*, Editura Economică, București
- Ionescu, Gh., 1996, *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București
- Kleim, R. L., 2004, *Leading High Performance Projects*, Boca Raton, J. Ross Publishing, Incorporated
- Kouzes, James M. and Posner, Barry Z., 1987, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco
- Larry, A., Rowland, J., 2005, *Turning Conflict into Profit*, The University of Alberta Press, Edmonton
- Leibling, M., 2005, *How People Tick: A Guide to Difficult People and How to Handle Them*, Kogan Page Limited, London
- Moorhead, G., Griffin, R., 1998, *Organizational Behaviour*, Houghton Mifflin, Boston
- Năstase, M., 2007, *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*, Editura ASE, București
- Năstase, M., 2004, *Cultura organizațională și cultura managerială*, Editura ASE, București
- Năstase, M., 2005, *Managementul aplicativ al organizației - jocuri și aplicații manageriale, studii de caz*, Editura ASE, București
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 2004, *Hitotsubashi on Knowledge Management*, John Wiley, New York
- Nicolescu, O., Verboncu, I., 2001, *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București
- Sackman, S., 2001, *Cultural Complexity in Organizations*, John Wiley & Sons, Ltd., New York
- Thierauf, Robert, J., 2006, *Optimal Knowledge Management: Wisdom Management Systems Concepts and Applications*, Idea Group Publishing, Hershey
- Williams, M., 2005, *Leadership for Leaders*, Thorogood, London
- Zecheru, V., Năstase, M., 2005, *Managementul, obiect de audit intern*, Editura Economică