

LEADERSHIP IN TIMES OF PANDEMIC CRISIS

Nicoleta LAȘAN, Lecturer PhD

„Vasile Goldiș” Western University of Arad

Claudiu SULEA

Masters Student, Tehnical University of Cluj-Napoca

Abstract: In the last decades, leadership has become a very interesting topic for organizations as well as for employees, both of which consider that leadership brings a plus values and a raising profit. For a long time, researchers as well as professionals have tried to find the best type of leadership, but the pandemic crisis affecting the entire world since 2020 has complicated things even more. The paper starts from presenting the main aspects regarding leadership, in order to analyze how the pandemic crisis has affected leadership and what is the best way to lead in times of crisis.

Keywords: leadership, crisis, pandemic, manager, COVID-19.

1. Definirea leadership-ului

Leadership-ul a devenit în ultimele decenii un termen extrem de popular și un subiect foarte apreciat atât în rândul teoreticienilor cât și al practicienilor. Angajații au devenit extrem de interesați de acest subiect căutând tot mai multe informații care i-ar putea ajuta să devină lideri, în timp ce organizațiile sunt dispuse să investească sume mari de bani pentru a-și perfecționa personalul în acest domeniu, pornind de la ideea că leadership-ul aduce un plus de valoare și deci și un profit în creștere.

În ceea ce privește definirea termenilor de lider și leadership, trebuie menționat faptul că, potrivit lui Stogdill, termenul de lider are origini în anii 1300 în timp ce cel de leadership în anii 1800, și totuși după o revizuire a literaturii de specialitate, acesta ajunge la concluzia că există aproape la fel de multe definiții ale leadershipului pe cât de multe persoane au încercat să definească acest termen¹.

După cum apreciază și Mariana Nicolescu în lucrarea *Leadership-delimitări conceptuale*, este mult mai ușor a scoate în evidență ceea ce nu este leadership-ul decât ceea ce este. Mai mult decât atât, termenul este folosit într-o multitudine de contexte și a fost acuzat în nenumărate rânduri de vicii din punct de vedere științific: ambiguitate excesivă, un orizont mult prea larg, o suprapunere semnificativă cu alți termeni descriptivi și o utilitate teoretică îndoielnică². În aceste condiții, este evident că nu va exista o definiție unitară a termenului de leadership care să fie acceptată de către toți teoreticienii, cercetătorii și practicienii din domeniu.

¹ R. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Free Press, 1974, p. 7.

² Mariana Nicolescu, *Leadership-delimitări conceptuale*, https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/144_146_Leadership%20%E2%80%93%20delimitari%20conceptuale.pdf, accesată la data de 02.11.2020.

Etimologic, lider (engl. leader) și leadership vin de la verbul englezesc *to lead*, care are mai multe sensuri: a conduce; a îndrepta; a determina; a îndruma; a dirija; a arăta drumul; a însoți. Termenul leadership este polisemantic, și nu poate fi tradus în limba română printr-un singur cuvânt care să exprime adevăratele sale semnificații. Dictionarele românești îl traduc prin: comandă, conducere, șefie, direcție, conduită.

În ciuda dificultăților de a oferi o definiție universal acceptată a leadership-ului, vom oferi câteva definiții din literatura de specialitate:

- Leadership-ul este o interacțiune între doi sau mai mulți membri ai unui grup, grup care adesea implică o structurare sau o restructurare a situației, percepției și așteptărilor membrilor ... Leadership-ul apare atunci când unul dintre membrii grupului modifică gradul de motivare sau competențele celorlalți din grup³.
- Leadership-ul este o activitate prin care se influențează comportamentul, credințele și sentimentele membrilor grupului într-o direcție intenționată⁴.
- Leadership-ul este procesul de influențare a celorlalți pentru a înțelege și a cădea de acord asupra a ceea ce trebuie făcut și cum trebuie făcut, și procesul de facilitare a eforturilor individuale și colective pentru a atinge obiectivele comune⁵.

Toate aceste definiții sugerează câteva componente centrale ale fenomenului de leadership, și anume:

- leadership-ul este un proces
- leadership-ul înseamnă influențarea celorlalți
- leadership-ul are loc în contextul unui grup
- leadership-ul implică atingerea obiectivelor
- aceste obiective sunt comune liderului și adeptilor/subordonaților săi.

Există patru factori care influențează leadershipul: adeptii, liderul, comunicarea și situația. Diferitele categorii de angajați au nevoie de stiluri diferite de leadership. Un lider trebuie să își cunoască oamenii, pentru că, spre exemplu, un nou angajat are nevoie de mai multă supraveghere decât un angajat cu experiență. În același fel, un angajat care nu este motivat are nevoie de o altă abordare decât un angajat care este puternic motivat. Punctul esențial de pornire în cunoașterea adeptilor (subalternilor) este de a avea cunoștințe solide despre natura umană, cum ar fi emoțiile, motivarea și nevoile. Este la fel de important ca liderul să înțeleagă că adeptii sunt cei care hotărăsc dacă un el este un lider de succes. Dacă nu au încredere în liderul lor sau nu cred în el, adeptii nu vor fi inspirați. Liderul folosește comunicarea pentru a conduce, și cea mai mare parte a comunicării este nonverbală. Ce și cum comunică liderul poate crea sau distruge relațiile cu angajații. Un lider trebuie să își folosească judecata pentru a decide cea mai bună acțiune în funcție de situația dată⁶.

³ Bernard M. Bass, *Bass și Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: The Free Press, 1990, pp. 19-20.

⁴ Peter L. Wright, David S. Taylor, *Improving Leadership Performance*, Great Britain: Prentice Hall International, 1984, p. 2.

⁵ Gary Yukl, *Leadership in organizations*, Pearson/Prentice Hall, 2006, p. 8.

⁶ Lucian Cernușca, *Leadership-artă sau știință*, https://www.armyacademy.ro/buletin/articole/bul2ro_2007/a1.pdf, accesată la data de 3.11.2020.

Pentru că încă mai persistă în teorie și practică confuzia dintre termenii de manager și lider, aceștia fiind considerați sinonimi în unele cazuri și astfel folosiți alternativ, trebuie să menționăm că leadershipul și managementul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadershipul reprezintă capacitatea de a determina oamenii să acționeze; managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider. Redăm în cele ce urmează principalele diferențe între manager și lider:

1. Managerul administrează; liderul inovează
2. Managerul este o copie; liderul este un original;
3. Managerul menține; liderul dezvoltă;
4. Managerul pune accentul pe sisteme și structuri; liderul pe oameni;
5. Managerul se bazează pe control; liderul inspiră încredere;
6. Managerul are viziune pe termen scurt; liderul pe termen lung;
7. Managerul întreabă cum ? și când ?; liderul întreabă ce ? și de ce ?
8. Managerul țintește rezultatul final; liderul orizontul;
9. Managerul invită; liderul inițiază;
10. Managerul acceptă status-quo-ul; liderul îl provoacă;
11. Managerul este soldatul clasic bun; liderul este propriul lui general;
12. Managerul face bine lucrurile; liderul face lucruri bune;
13. Managerul este format și învață prin instruire; liderul prin educație.⁷

2. Caracteristici ale liderilor și stiluri de leadership

Pe baza definițiilor prezentate mai sus dar și a principalelor diferențe între manageri și lideri, putem determina și caracteristicile cele mai importante ale unui lider. Astfel, potrivit lui Kemal Surji, caracteristicile de bază ale unui lider sunt de regăsit chiar în literele care compun cuvântul leadership:

- L (listen-a asculta): liderii ascultă pentru a comunica eficient. Cei mai buni lideri sunt ascultători buni, astfel încât ei vorbesc mai puțin și ascultă mai mult;
- E (entuziasm): liderii sunt entuziaști cu privire la orice succes obținut;
- A (aspirant): liderii au ambiții mari și scopuri mărețe;
- D (decisiv): liderii iau decizii dificile și sunt responsabili;
- E (empower and encourage - delegă și încurajează): liderii oferă responsabilitate oamenilor și le oferă sprijinul de care au nevoie;
- R (responsabil): liderii au capacitatea de a-și asuma responsabilitatea pentru acțiuni;
- S (supportive-sprrijină): ajută la construirea și menținerea unor relații interpersonale eficiente;

⁷ „Care sunt diferențele dintre un manager și un lider. Ce trebuie să facă un șef pentru a ajunge un model pentru cei din jur”, în *Revista Cariere*, 15 martie 2017, <https://revistacariere.ro/leadership/care-sunt-diferentele-dintre-un-manager-si-un-lider-ce-trebuie-sa-faca-un-sef-pentru-a-ajunge-un-model-pentru-cei-din-jur/>, accesată la data de 4.11.2020.

- H (humble-modest): un lider modest și onest ajută la ridicarea celorlalți prin modestia sa și îi ajută pe ceilalți să se simtă importanți și valoroși;
- I (inspire with integrity - inspiră cu integritate): liderii îi încurajează și îi motivează pe ceilalți membri ai grupului;
- P (plan-planifică): liderii sunt excelenți în planificarea strategică. Ei au capacitatea de a planifica, de a crea planuri de rezervă în cazul în care planul inițial nu funcționează.

Pe baza acestor caracteristici rezultă că liderul ascultă cu entuziasm, are o minte perseverentă și este capabil de acțiuni decisive, delegează și îi încurajează pe ceilalți într-o manieră responsabilă și modestă, pentru a-i inspira să atingă obiectivele planificate⁸.

Interesant este a remarca și faptul că studiile realizate în domeniu confirmă aceste caracteristici, calități de bază care sunt așteptate din partea unui lider. Astfel, dintr-un sondaj realizat în anul 2015 și la care se face referire în lucrarea *Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review* a cercetătorilor de la Universitatea Cambridge, reiese că la nivel mondial sunt apreciați liderii care sunt onești, inteligenți, determinați, organizați, empatici, inovatori și ambițioși⁹.

În ceea ce privește stilurile de leadership, timp de decenii oamenii au căutat cele mai bune soluții de leadership pentru societăți sau organizații. Au fost publicate numeroase studii, cărți, tratate în care erau descrise stilurile de leadership și trăsăturile unui lider eficient. Pentru ca cineva să devină un lider eficient este nevoie să diferențieze între numeroasele metode de control și să aleagă stilul de leadership care se potrivește cel mai bine trăsăturilor sale și mediului în care acționează.

Există numeroase clasificări ale stilurilor de leadership. Dintre acestea, am ales tipologia prezentată de Goleman¹⁰, potrivit căruia există șase stiluri principale de leadership, după cum urmează:

⁸ Kemal M. Surji, „Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders’ Effectiveness”, în *European Journal of Business and Management*, Vol.7, Nr.33, 2015, p. 155, 154-167.

⁹ University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL), *Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review*, 2010, p. 6.

¹⁰ Daniel Goleman, *Leadership: the power of emotional intelligence*, SUA: More Than Sound LLC, 2011, p. 60.

Stilul de leadership	Relațiile cu ceilalți	Impact asupra climatului	Când este recomandat
Vizionar (sau autoritar)	îi motivează pe oameni să realizeze visuri comune	cel mai adesea pozitiv	când este necesară o nouă viziune sau o orientare clară
Antrenor	conectează ceea ce dorește o persoană cu scopurile echipei	Pozitiv	Când un angajat are nevoie de sprijin în dezvoltarea abilităților și îmbunătățirea performanțelor
Colegial	Crează armonie, apropiindu-i pe oameni	Pozitiv	Când este nevoie de întărirea legăturilor și motivarea echipei
Democratic	Valorizează eforturile oamenilor și le câștigă devotamentul prin apropiere	Pozitiv	Când este necesară obținerea unui consens, a unui acord
Promotor	Propune obiective provocatoare și incitante	Negativ atunci când este aplicat necorespunzător	Când sunt necesare rezultate de înaltă calitate din partea unei echipe motivate și competente
Dominator (sau coercitiv)	Atenuază temerile oferind direcții sigure într-o situație de urgență	Negativ atunci când este aplicat necorespunzător	Când avem de-a face cu angajați dificili, în situații de criză sau pentru a da start schimbării

După cum rezultă și din acest tabel, stilul de leadership trebuie ales în funcție și de capacitățile și aptitudinile liderului, dar și în funcție de relațiile pe care dorește să le construiască, de mediul în care acționează și de situația organizației. Liderii trebuie să asigure în organizație un cadru cât mai adecvat pentru a facilita ca angajații să-și manifeste și consolideze abilitățile, să-și exprime inițiativa și să-și valorifice cunoștințele la un nivel cât mai ridicat.

3. Leadership în vremuri de pandemie

Schimbările determinate de pandemia COVID-19 solicită aptitudini de leadership puternic. În aceste vremuri tulburi și schimbătoare, comunitățile, echipele de lucru dar și colaboratorii caută lideri puternici care să îi ghideze prin această criză. Pe bună dreptate, Peter Drucker, unul dintre părinții managementului, afirmă că cel mai mare pericol în vremuri tulburi nu este turbulența în sine. Cel mai mare pericol este de a acționa conform logicii care era valabilă ieri¹¹.

Această criză reprezintă un test nu doar pentru sistemele de sănătate ci și pentru modelele consacrate de management și leadership. Înregistrează și ea scăderi istorice¹². Situația actuală reprezintă o provocare enormă pentru toți liderii de la nivel global. Incertitudinea cauzată de această pandemie face ca provocările la adresa leadership-ului

¹¹ PETER F. DRUCKER, *MANAGING IN TURBULENT TIMES*, NEW YORK, 1980.

¹² *COVID-19 a infectat întreaga economie globală și a făcut deja zeci de milioane de șomeri în întreaga lume*, <https://www.digi24.ro/stiri/economie/covid-19-a-infectat-intreaga-economie-globala-si-a-facut-deja-zeci-de-milioane-de-someri-in-intreaga-lume-1354254>, accesată la data de 5.11.2020.

să fie și mai complexe decât în trecut. Siguranța și securitatea reprezintă principala preocupare a liderilor, așa cum rezultă din studiile efectuate la nivel mondial, însă doar 50% dintre companii și-au pregătit un plan de urgență, iar comunicarea acestui plan și punerea lui în aplicare se dovedește cu atât mai complicată datorită necesității de a respecta reglementări publice care se schimbă de la o zi la alta.

Există numeroase studii privind cele mai bune strategii pe care liderii ar trebui să le aplice pentru a face față pandemiei. Dintre acestea vom aminti doar două viziuni. Astfel, potrivit unui studiu realizat de compania Deloitte, una dintre cele mai prestigioase firme în domeniul consultanței și auditului, există cinci principii fundamentale care ar trebui să ghideze comportamentul liderilor în aceste vremuri, și anume:

- proiectează cu inima și mintea: caută și implementează soluții care sunt în concordanță cu scopul și obligațiile sociale și servește organizația cu toată inima. Cum demonstrezi angajaților, clienților, comunității că pe primul loc se află interesele lor și că le oferi siguranță?
- misiunea are prioritate. Stabilizează ziua de azi și valorifică energia și constrângerile pentru a aduce inovare mâine. Cum transformi criza într-o oportunitate pentru a deveni mai puternic?
- viteza este mai importantă decât eleganța. Acțiunea decisivă, curajul sunt adeseori mai importante decât perfecțiunea. Cum îți mobilizezi echipa să acționeze cu curaj într-un mediu volatil?
- păstrează controlul. Conturează un viitor și un drum care pot fi sprijinite și de cei din jur. Cum reacționezi proactiv la lipsa de informații pentru a împiedica răspândirea informațiilor false și a zvonurilor?
- adoptă viziunea pe termen lung. Rămâi axat pe orizont pentru a inspira încredere și determinare celor din jur. Cum anticipezi și răspunzi la noile modele de afaceri care vor apărea în perioada post-criză?¹³

Într-o altă lucrare de specialitate, sunt enumerați și detaliați cei 8 pași pe care liderii ar trebui să îi facă în aceste vremuri:

1. Axarea pe scop: este important a reaminti constant oamenilor scopul organizației și de ce este importantă;
2. Fii empatic: recunoaște stresul celorlalți în aceste vremuri și arată-le că îți pasă;
3. Fii calm, clar și încrezător: comunică adevărul clar și în mod autentic, încearcă mereu să combați anxietatea și să fi încrezător că această perioadă va trece;
4. Fii orientat spre acțiune dar și gânditor: atât pauzele cât și acțiunile sunt importante, așa că evită să fii prea pasiv sau prea hiperactiv. Folosește pauzele pentru a reflecta, învăța și a face strategii atunci când ritmul devine prea alert;
5. Fii inspirat: consideră criza ca o oportunitate de a servi mai bine interesele angajaților și ale clienților;
6. Fii puternic: ai grijă de energia și de starea ta de bine;
7. Fii conștient de starea ta: fii conștient că deschiderea sau opacitatea ta influențează și comportamentul celorlalți;

¹³ Deloitte, *Leadership in times of crisis*, 2020, p. 3.

8. Fii curajos: ia decizii cu curaj, inspiră-i pe ceilalți cu curajul, energia și pozitivitatea ta¹⁴.

Există câteva beneficii pe care această pandemie le-a adus leadership-ului, și dintre acestea cele mai relevante par a fi următoarele:

1. Cei îndrăzneți conduc
2. Incertitudinea deschide spațiul creativ
3. Este important a avea încredere, nu a controla
4. Tratarea celorlalți cu atenție
5. Valorile imateriale contează
6. O nouă abordare a eșecului
7. Managementul echipei interioare va fi crucial¹⁵.

Concluzii

În concluzie, menționăm că în aceste vremuri nesigure, este responsabilitatea liderilor să mențină organizația. Ei sunt cei care trebuie să inspire oamenii să inoveze și să încerce să mențină cât mai multe locuri de muncă. Și în timp ce acești lideri trebuie să facă față numeroaselor dileme imposibile, gen care furnizori să fie plătiți, care fabrici să fie menținute, trebuie să poarte povara propriilor incertitudini dar și ale sutelor de muncitori pentru care și-au asumat responsabilitatea. Impactul economic al pandemiei solicită liderilor să acționeze pe mai multe fronturi: atenție la nevoile imediate ale oamenilor, asigurarea stabilității afacerii, scanarea continuă a mediului de afaceri, social și politic, și poziționarea afacerii în noul mediu. Cea mai mare provocare căreia liderii trebuie să îi facă față este nesiguranța.

Dintre numeroasele principii pe care le pot adopta liderii în aceste vremuri, cele mai relevante par a fi: asigurarea sănătății și siguranței angajaților, comunicarea constantă și credibilă, încurajarea adoptării unor noi modalități de lucru, concentrarea asupra priorităților cheie, înțelegerea noii normalități din mediul de afaceri, curajul de a acționa decisiv.

BIBLIOGRAFIE

- „Care sunt diferențele dintre un manager și un lider. Ce trebuie să facă un șef pentru a ajunge un model pentru cei din jur”. În *Revista Cariere*. 15 martie 2017.
<https://revistacariere.ro/leadership/care-sunt-diferentele-dintre-un-manager-si-un-lider-ce-trebuie-sa-faca-un-sef-pentru-a-ajunge-un-model-pentru-cei-din-jur/>, accesată la data de 4.11.2020.
- Bass, Bernard M. *Bass și Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press, 1990.
- Cernușca, Lucian. *Leadership-artă sau știință*.
https://www.armyacademy.ro/buletin/articole/bul2ro_2007/a1.pdf, accesată la data de 3.11.2020.
- COVID-19 a infectat întreaga economie globală și a făcut deja zeci de milioane de șomeri în întreaga lume*, <https://www.digi24.ro/stiri/economie/covid-19-a-infectat-intreaga-economie-globala-si-a-facut-deja-zeci-de-milioane-de-someri-in-intreaga-lume-1354254>, accesată la data de 5.11.2020.
- Deloitte. *Leadership in times of crisis*. 2020.

¹⁴ Korn Ferry, *The COVID-19 Leadership Guide*, 2020, p. 14.

¹⁵ Smile Media, *Leadershipul post-COVID: Cum schimbă criza modurile de conducere*, 15 mai 2020, <https://www.hotnews.ro/stiri-esential-23998273-webpr-leadershipul-post-covid-cum-schimba-criza-modurile-conducere.htm>, accesată la data de 5.11.2020.

- DRUCKER, PETER F. *MANAGING IN TURBULENT TIMES*, NEW YORK, 1980.
- Ferry, Korn. *The COVID-19 Leadership Guide*. 2020.
- Goleman, Daniel. *Leadership: the power of emotional intelligence*. SUA: More Than Sound LLC, 2011.
- Nicolescu, Mariana. *Leadership-delimitări conceptuale*.
https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/144_146_Leadership%20%E2%80%93%20de%20limitari%20conceptuale.pdf, accesată la data de 02.11.2020.
- Smile Media. *Leadershipul post-COVID: Cum schimbă criza modurile de conducere*. 15 mai 2020.
<https://www.hotnews.ro/stiri-esential-23998273-webpr-leadershipul-post-covid-cum-schimba-criza-modurile-conducere.htm>, accesată la data de 5.11.2020.
- Stogdill, R. *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press, 1974.
- Surji, Kemal M. „Understanding Leadership and Factors that Influence Leaders’ Effectiveness”. În *European Journal of Business and Management*, Vol.7, Nr.33, 2015, pp. 154-167.
- University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). *Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review*. 2010.
- Wright, Peter L.; Taylor, David S. *Improving Leadership Performance*. Great Britain: Prentice Hall International, 1984.
- Yukl, Gary. *Leadership in organizations*. Pearson/Prentice Hall, 2006.