

# Cercetarea Națională LEADERSHIP IMPACT

## Human Synergistics România

2011

### *Ce este de fapt un lider?*

Dacă asupra nevoii de lideri organizațiile sunt în mare parte în consens, nu la fel stau lucrurile când este vorba despre ce este de fapt un bun lider.

Începând cu eterna dezbatere dacă liderii se nasc sau devin și terminând cu abundența de modele care încearcă să explice subiectul, leadershipul este probabil, singurul concept larg invocat în teoria conducerii care nu are o definiție clară.

Cercetare realizată de Iuliana Stan,  
sociolog, consultant cultură de organizație

cu sprijinul Letiția Constantin, sociolog,  
consultant și Adrian Stanciu, consultant

## *Cuprins:*

- Misiunea Human Synergistics ..... pag 1
- Despre cercetare ..... pag 2
  - Scop, instrument folosit, metodologie, derulare
  - Cercetarea în cifre
- Statistica descriptivă ..... pag 4
- Filozofia Leadership/Impact® ..... pag 9
  - Concepte: Eficacitate. Impact. Strategii.
- Prezentarea datelor generale ..... pag 13
  - Eficacitate ..... pag 14
  - Impactul Ideal versus Impactul Curent ..... pag 18
  - Arii de conducere și strategii..... pag 21
- Corelații și semnificații ..... pag 28
- Concluzii și recapitulări ..... pag 37
- Recomandări pentru schimbare ..... pag 38
- Opinii ale participanților la cercetare ..... pag 41
- Parteneri în realizarea cercetării ..... pag 43
- Anexe..... pag 44
  - Impact asupra celorlalți
  - Strategiile de conducere
  - Alte date din cercetare

Acest document este similar unui buletin de analize. Oricât de mult am încercat să îl umanizăm și să îl facem pe înțeles, este posibil ca unii termeni să vă creeze confuzie. Puteți folosi adresa de email [iuliana.stan@humansynergistics.ro](mailto:iuliana.stan@humansynergistics.ro) pentru a vă clarifica.

Mulțumim tuturor liderilor care ne-au ajutat cu date!  
Human Synergistics România

# Cercetarea Națională Leadership Impact

De aproape 40 de ani Human Synergistics ajută organizațiile să își îmbunătățească performanța, propunând o abordare comprehensivă pentru creșterea eficacității organizațiilor, într-un model de tip cauză-efect. Instrumentele Human Synergistics sunt folosite atât de Consultanți Acreditați cât și de specialiști interni din organizații. Credem cu tărie că cele mai semnificative transformări cu impact social în atitudinea și mentalitatea oamenilor deocamdată vin pe calea organizațiilor, deși școala și educația ar trebui să producă cele mai mari schimbări; de aceea ne propunem să avem impact în cât mai multe organizații.

## Misiunea

Misiunea noastră este să *“Schimbăm lumea – organizație cu organizație”*.

## Viziunea

Viziunea noastră este să TRANSFORMĂM organizațiile românești.

## Expertiza internațională Human Synergistics (1970-2011)

Metodologiile și instrumentele de diagnoză Human Synergistics sunt folosite de peste 10.000 de organizații și peste 2 milioane de persoane, dintre care:

- 490 universități din SUA
  - dintre care 7 din cele 8 colegii 'Ivy League'
- 321 de organizații din Fortune 500
  - toate organizațiile din Top 10 (Fortune 500)
  - 47 de organizații din Top 50 (Fortune 500)
- 25 de organizații din Fast 50 (Fast Company)

## Expertiza în Romania (2004-2011)

- peste 70 de proiecte de diagnoză culturală în România
- peste 300 de organizații atât românești cât și multinaționale au folosit metodologia HS
- peste 250 de consultanți acreditați (interni și externi)
- peste 2000 de manageri au planuri de dezvoltare bazate pe concepte Human Synergistics
- peste 75.000 de oameni au fost implicați în programe de dezvoltare având ca bază instrumentele noastre

În România, în afara de proiectele de consultanță pe care le avem noi sau Consultanții Acreditați, ne propunem să realizăm cu regularitate câte o cercetare națională de interes pentru mediul de afaceri.

Astfel, la începutul lui 2009 am comunicat rezultatele primei cercetări de anvergură națională pe care am realizat-o:

*Cultura organizațiilor românești*. La această cercetare au participat 155 de organizații și peste 1450 de angajați. Rezultatele le puteți vedea pe [www.humansynergistics.ro](http://www.humansynergistics.ro).

## 2010: Cercetarea Națională Leadership Impact

Anul acesta am ales tema Leadership. De zeci de ani Human Synergistics a studiat și demonstrat relația cauzală dintre cultura de organizație și leadership: cultura de organizație crește liderii asemeni ei, iar liderii promovează cultura de organizație care le-a adus succes de-a lungul carierei lor. Ambele au impact în performanță, dar cercul poate fi vicios sau virtuos, în funcție de cât de eficace este (sau nu) cultura pe care liderii o promovează. Prin cercetarea de față ne propunem să evidențiem aceste legături și pentru liderii din România.



# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Scopul cercetării

Cu acest proiect ne-am propus să dăm răspunsuri valide din punct de vedere științific pentru următoarele întrebări:

1. În ce măsură impactul liderilor se transmite asupra întregii organizații?
2. Ce fel de impact generează eficacitate (și care nu) în activitatea de conducere?
3. Ce strategii de conducere generează impact constructiv și care sunt strategiile care generează impact defensiv?

## Despre instrumentul folosit în cercetare

**Leadership/Impact® (L/I)** este un instrument integrat în metodologia de dezvoltare Human Synergistics. Instrumentul a fost dezvoltat pentru a răspunde nevoii de metodologie pentru nivelul superior de conducere din organizații. Este un instrument care îi ajută pe liderii aflați în proces de dezvoltare să identifice punctele tari și nevoile de dezvoltare, dându-le recomandări despre ce ar trebui să facă pentru a-și îmbunătăți eficacitatea ca lideri.

Pentru a atinge acest obiectiv instrumentul a fost solid cercetat din punct de vedere științific, atât în sensul de a identifica caracteristicile de leadership corelate cu eficacitatea cât și în termeni de validitate și aplicabilitate internațională.

Având focusul pe IMPACT acest instrument are o poziționare unică în zona instrumentelor de măsurare și feedback. În timp ce majoritatea instrumentelor de evaluare de leadership măsoară percepția respondenților despre comportamentul liderilor evaluați, L/I măsoară felul în care respondenții consideră că se simt încurajați să se comporte ca rezultat al stilului de leadership, adică li se cere să răspundă despre ei înșiși. Acest fel de a evalua pleacă de la ipoteza simplă și unanim recunoscută că eficacitatea liderilor este determinată de impactul pe care îl generează în alții. Instrumentul L/I măsoară deci, atât impactul liderilor asupra celor din jur, cât și percepția asupra strategiilor de conducere pe care le folosesc liderii. Legătura dintre strategiile de conducere și impactul asupra celorlalți face din L/I o tehnologie nu doar utilă, ci și necesară liderilor preocupați de eficacitatea lor în organizații.

## Metodologia

Procesul Leadership/Impact® presupune o auto-descriere și 8 descrieri din partea celorlalți. Deoarece este important ca feedbackul să fie deopotrivă asumat și înțeles de liderii aflați în proces, metodologia nu impune o listă a respondenților, dar recomandă ca aceștia să fie și colegi și subordonați și, dacă există, un manager superior. În cercetarea de față ne-am axat strict pe relația cu subordonații, de aceea datele culese și procesate se referă

la impactul liderilor chiar în rândul celor pe care îi conduc direct.

Fiecare respondent a trimis către Human Synergistics România răspunsurile la chestionare în plic închis. Am prelucrat date unde am avut minimum 3 respondenți pentru un lider, pentru a păstra confidențialitatea.

**Chestionarul pentru Auto-descriere** are două părți:

1. **Impactul ideal** – ce doresc eu ca lider să generez în jurul meu, cum aș vrea să îi motivez cei pe care îi conduc?
2. **Strategiile de conducere** – care sunt strategiile pe care eu ca lider cred că le folosesc?

**Chestionarul pentru Descrierea Celorlalți** are trei părți:

1. **Impactul curent**: cum mă simt eu motivat/ determinat să mă comport în mediul creat de liderul meu?
2. **Strategiile de conducere** – cum văd că se comportă liderul meu, ce văd că face?
3. **Eficacitate** – respondenții sunt rugați să evalueze eficacitatea liderului pentru câteva criterii de eficacitate: personală, interpersonală și organizațională.

## Întrebări suplimentare

Împreună cu chestionarele, fiecare dintre respondenți a primit și un set de întrebări suplimentare care se referă la consecințele la nivel organizațional ale stilului de conducere pe care îl are liderul. Prin aceste întrebări am vrut să urmărim tipul de corelație care se realizează între impactul curent al liderilor și o serie de consecințe la nivel organizațional. Parametrii pe care i-am urmărit sunt:

- **integritate** (întrebarea 1)
- **angajament** (întrebările 2, 7)
- **antreprenoriat** (întrebările 3, 14)
- **exceleță** (întrebările 4, 6)
- **cooperare** (întrebarea 8)
- **respect pentru membri** (întrebările 9, 13)
- **viziune** (întrebările 11,12)
- **autonomie** (întrebarea 10)
- **flexibilitate** (întrebarea 5)
- **exceleță (extins)** (întrebările 4, 6, 5)
- **antreprenoriat (extins)** (întrebările 3, 14, 10)

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Mai jos sunt listate întrebările care se referă la consecințele felului de conducere asupra întregii organizații:

1. problemele interne cu care ne confruntăm sunt tratate cu integritate
2. stilul de conducere din organizația în care lucrez îi încurajează pe angajați să dea tot ce au mai bun în ei
3. sunt încurajat să acționez și să mă comport ca și cum aceasta ar fi compania mea
4. suntem preocupați să îmbunătățim continuu calitatea produselor și serviciilor noastre
5. nu îmi asum riscuri calculate în munca pe care o am de făcut
6. sunt încurajat să propun modalități noi și din ce în ce mai bune de a face lucrurile
7. sunt motivat să acționez mai mult decât este specificat în fișa postului meu pentru a ajuta organizația din care fac parte să aibă succes
8. împărtășirea informațiilor între funcțiuni / departamente este eficace
9. contribuțiile mele sunt apreciate de organizație
10. valorile organizației din care fac parte sunt clare și împărtășite (de angajați)
11. organizația din care fac parte are o strategie clară de acțiune pentru viitor
12. nu sunt încurajat să iau singur deciziile legate de munca pe care eu o am de făcut
13. organizația mea face față cu greu la cerințele în schimbare ale clienților
14. angajații sunt tratați cu respect, indiferent de poziția pe care o ocupă

## Cum s-a derulat cercetarea

Fiecare dintre liderii care s-au voluntariat să participe a primit setul de chestionare atât pentru percepția proprie cât și pentru percepțiile celorlalți. Odată ce datele au fost culese ele au fost trimise către Human Synergistics România pentru procesare.

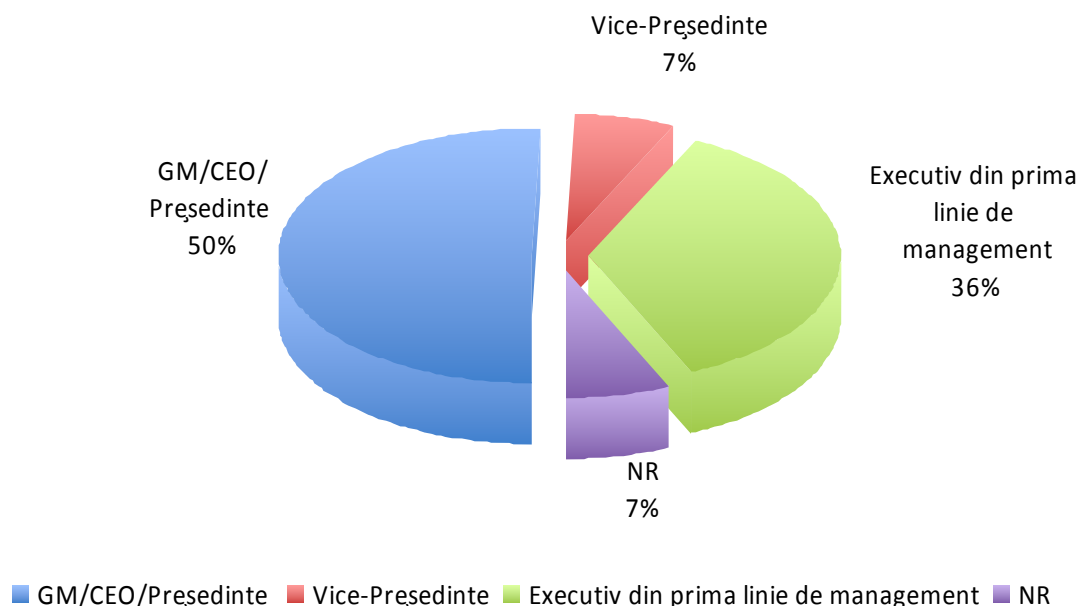
Proiectul a fost coordonat de Human Synergistics România și a fost susținut de consultanții acreditați instruiți și specializați în practica cu acest instrument. Fiecare lider a participat, împreună cu un consultant senior, la o discuție de debrief pe baza raportului, cu durata de minimum 2 ore.

## Cercetarea Leadership Impact în cifre

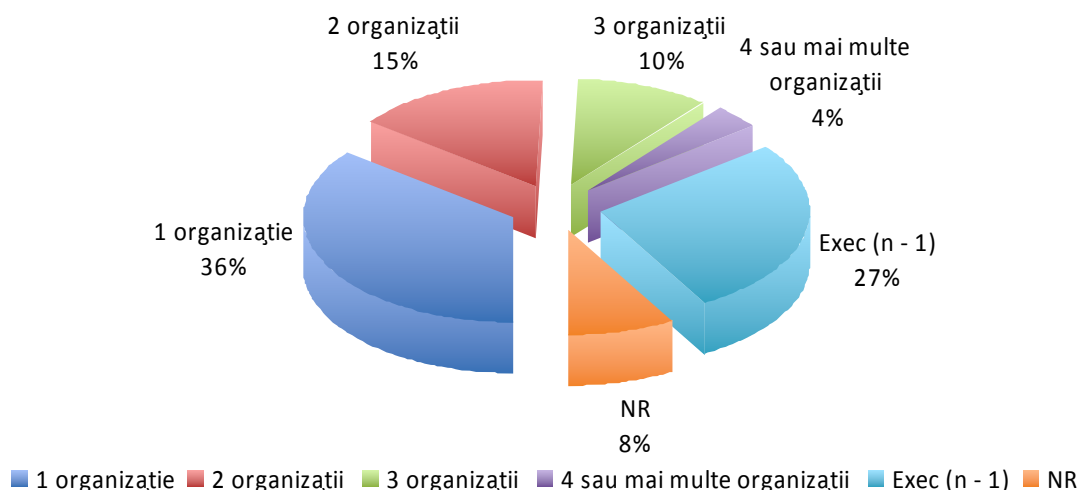
- 107 lideri de vârf din organizații din România au participat la cercetare
- peste 800 de angajați din organizații și-au susținut conducătorii în acest proiect
- peste 20 de consultanți acreditați HS s-au implicat activ și au coordonat culegerea de date și derularea sesiunilor de debrief
- peste 50 de directori de Resurse Umane au recomandat acest proiect Directorilor Generali din companiile lor, pentru a putea coopera cu aceștia din urmă în mod direct
- efortul financiar de susținere a acestei cercetări i-a aparținut 100% firmei Human Synergistics România, iar valoarea evaluată a proiectului a depășit 150.000 euro
- sesiunile individuale derulate până în prezent cu majoritatea liderilor participanți la cercetare depășesc 400 de ore de consultanță

## Statistica descriptivă

### Poziția managerială



### Numărul de organizații conduse din poziția de GM/CEO (inclusiv organizația actuală)

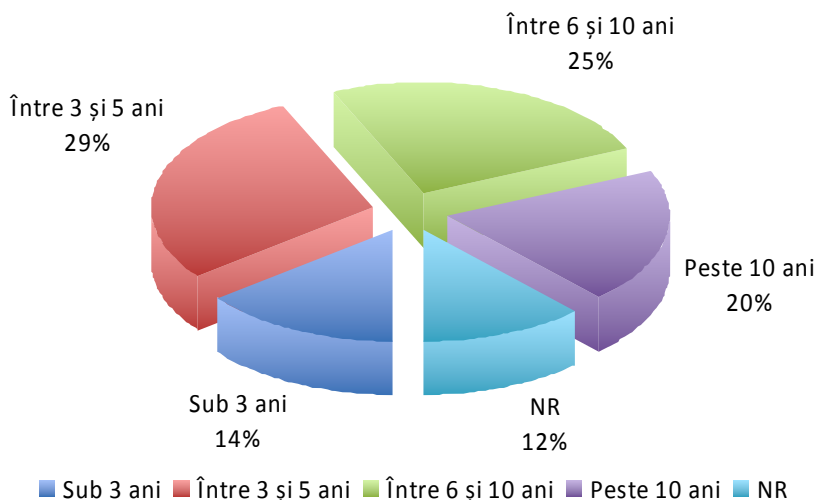


#### Comentariu:

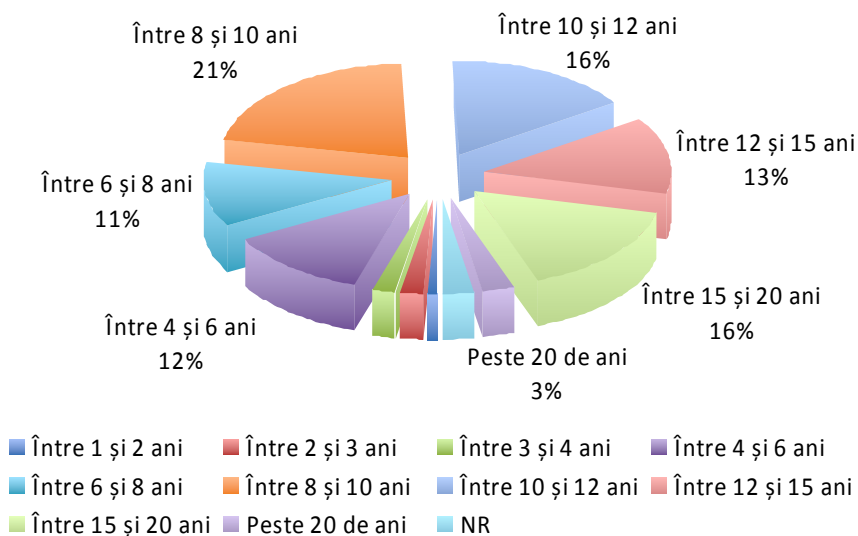
În graficul cu numărul de organizații conduse din poziția de GM/CEO numărul de Executivi este mai mic față de cel din graficul poziției manageriale la momentul cercetării. Explicația este că unii dintre liderii participanți la cercetare au avut experiențe anterioare în rol de GM dar în momentul de față ocupă poziții de top în organizațiile din care fac parte. Unii dintre lideri au schimbat poziția de GM dintr-o organizație mai mică pentru poziția de executiv într-o organizație mai mare.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Experiența de conducere în poziția de GM/CEO din toate organizațiile inclusiv organizația actuală

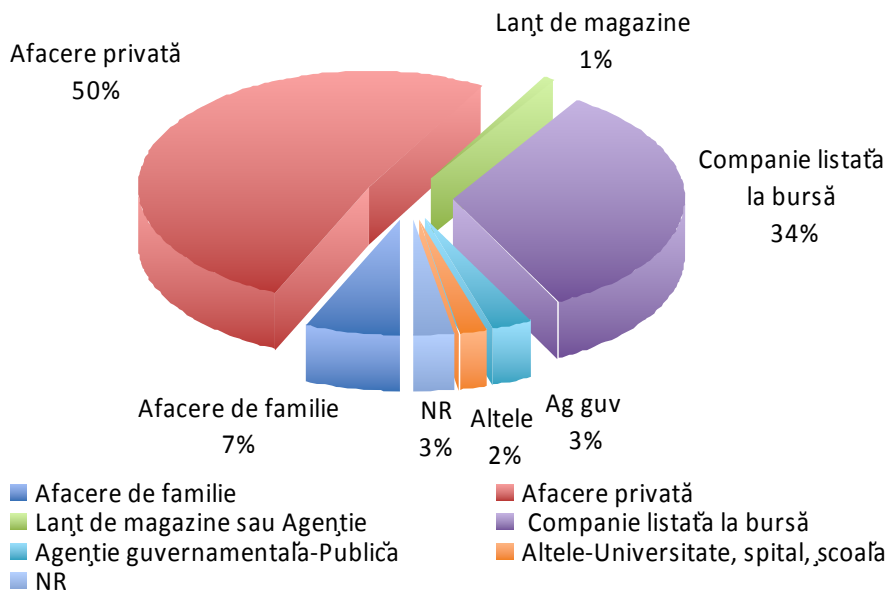


## Experiență managerială

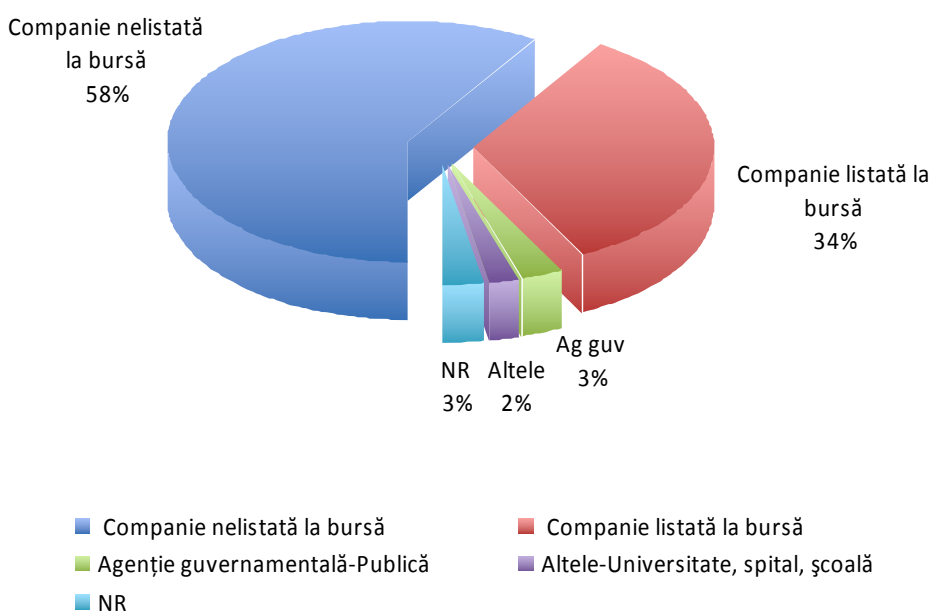


# Cercetarea Națională Leadership Impact

**Tipul organizației - 1**



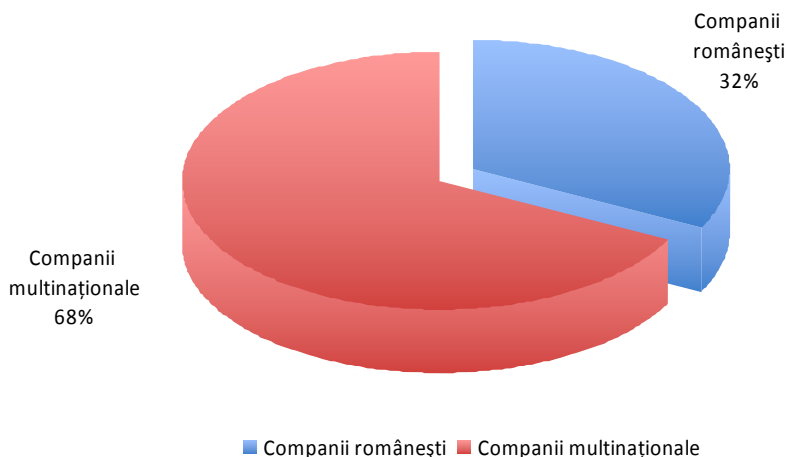
**Tipul organizației - 2**



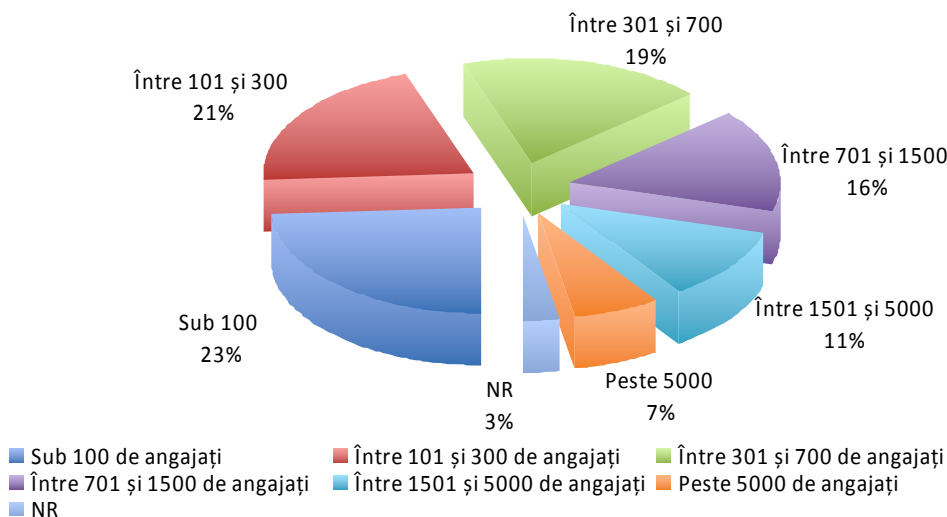


# Cercetarea Națională Leadership Impact

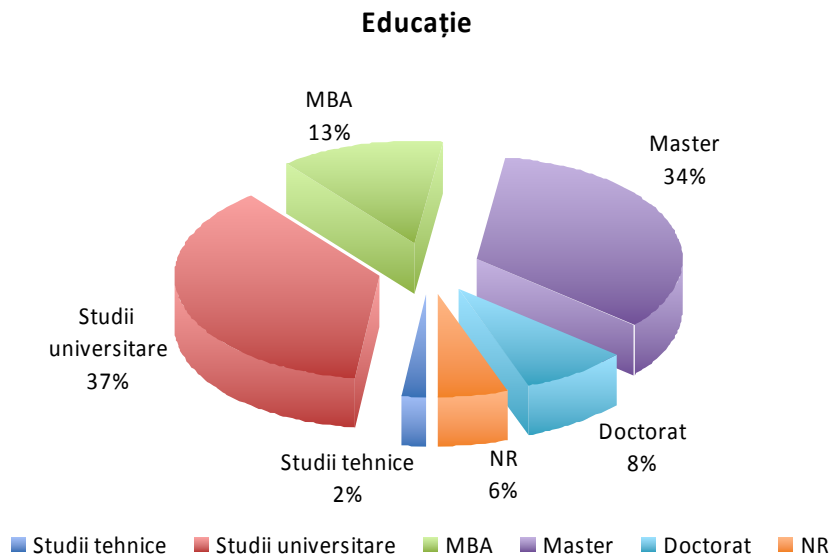
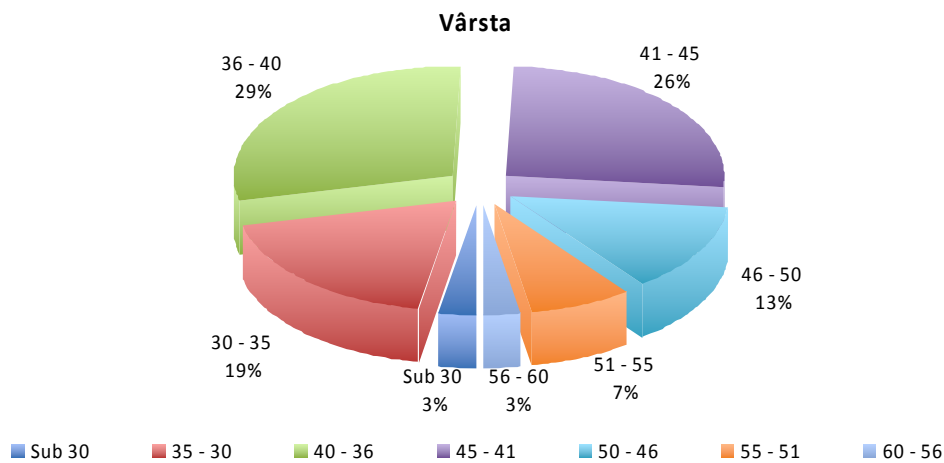
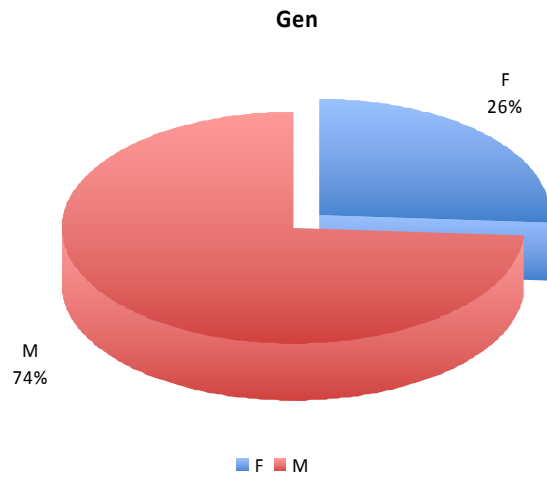
**Tipul organizației - 3**



**Mărimea organizației**



# Cercetarea Națională Leadership Impact



# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Filozofia Leadership / Impact® (L/I)

Orice acțiune pe care un lider o face generează rezultate, dar nu în mod direct. Între acțiuni și rezultatele conducerii se interpun cei care îi urmează pe lideri. În funcție de impactul pe care îl au asupra celor pe care îi conduc, eficacitatea lor poate fi foarte bună sau mai slabă. Majoritatea instrumentelor tind să se uite la strategii și la rezultate scăpând din vedere natura relației dintre cele două componente. Eficacitatea unui lider vine însă și din natura impactului pe care el îl are asupra oamenilor pe care îi conduce.

*Astfel, acțiunile unui lider nu se văd direct în rezultate, ci în impact. Relația dintre acțiune și eficacitate nu poate fi înțeleasă fără a înțelege noțiunea de IMPACT.*

Leadership / Impact® pune accent pe trei dimensiuni mari care se referă la leadership și la corelația dintre ele: **eficacitate, impact asupra celorlalți și strategiile de conducere** folosite.



## Eficacitate

L/I măsoară eficacitatea liderilor după trei criterii: organizațional, personal, echilibru.

**Eficacitate organizațională** – măsura în care liderul este perceput ca fiind vizionar, orientat către viitor. Îi împuternicește și îi motivează pe cei cu care lucrează și este orientat către performanță pe termen lung.

**Eficacitatea personală** – măsura în care liderul este perceput ca fiind relaxat și confortabil, pregătit pentru a fi promovat, acceptă feedback-ul și este interesat de autodezvoltare.

**Echilibrul** se referă la măsura în care liderul este perceput ca fiind valoros pentru organizație, nu este nici supraevaluat, nici subevaluat, are autoritate nici prea multă nici prea puțină, ci la mijloc, influențează atât succesul personal cât și pe cel al organizației.

## Impact asupra celorlalți

Prin definiție, liderii au un impact semnificativ asupra lucrurilor, comportamentelor și performanțelor celor din jurul lor. Fie că o fac în mod intenționat sau nu, direct sau indirect, liderii motivează oamenii să se comporte într-un anumit fel.

L/I se uită la impactul liderilor pe două dimensiuni. Prima dimensiune face distincția în funcție de orientarea pe care o încurajează mai mult la ceilalți: către sarcini sau către oameni. A doua dimensiune face distincția între direcțiile în care îi motivează pe ceilalți să acționeze: către nevoi superioare de dezvoltare și auto-realizare sau către nevoi inferioare, de menținere a securității.

Aceste dimensiuni definesc trei tipuri (stiluri) generale de impact pe care L/I le evaluează: Constructiv, Pasiv/Defensiv și Agresiv/Defensiv.

**Impactul constructiv** - Liderul îi motivează pe ceilalți să acționeze în moduri bazate pe satisfacerea nevoilor de progres și reușită, propun colaborarea ca metodă de rezolvare a diferendelor și încurajează creativitatea și asumarea controlată a riscurilor;

este asociat cu succesul și excelența.

**Impactul Pasiv/Defensive** - Liderul îi motivează și le cere celorlalți să-și mențină securitatea și confortul în relațiile cu ceilalți; valorizează lipsa conflictului, evitarea riscurilor și a responsabilităților, încurajarea metodelor cunoscute și testate și apelul la surse de autoritate pentru luarea deciziilor; este asociat cu stagnarea, rezistența la schimbare, cu eșecul personal și profesional.

**Impactul Agresiv/Defensive** - Liderul îi motivează și îi stimulează pe ceilalți să câștige supremația individuală asupra celorlalți, prin abordarea în forță a sarcinilor pentru a câștiga statut și putere; valorizează opoziția și conflictul, scepticismul, competiția între membrii organizației, abordarea sarcinilor în forță, primatul muncii în defavoarea persoanei; poate da rezultate bune pe termen scurt, dar dă rezultate proaste sau catastrofale pe termen lung, prin efectul de disoluție

# Cercetarea Națională Leadership Impact

a valorilor etice și umane și prin disocierea organizației în dominatori și dominați.

Fiecare dintre aceste tipuri de impact se reflectă în câte patru stiluri de comportament pe care liderul le încurajează sau le susține în fața celor pe care îi conduce sau cu care interacționează.

Descrierea detaliată a stilurilor de impact poate fi consultată în **Anexa Concepte**.

## Impact ideal versus Impact real

L/I măsoară impactul liderilor asupra celor din jurul lor (acesta reiese din descrierea celorlalți). De asemenea mai măsoară și impactul ideal (acesta reiese din auto-descrierea pe care și-o face liderul). Compararea celor două profile oferă liderilor un bun prilej pentru revelații și este o cale prin care liderii pot înțelege de ce nu sunt atât de eficace pe cât își doresc și le oferă direcții foarte specifice dacă vor să își mărească eficacitatea.

## Strategii de conducere

Există numeroși factori potențiali care pot influența calitatea actului de conducere. Unii dintre aceștia sunt oarecum în controlul liderilor (cum ar fi stilurile și strategiile de conducere), iar altele sunt mai greu de schimbat (cum ar fi caracteristicile personale ale celor asupra cărora liderul are impact). Posibilele pârghii de schimbare pe care L/I le propune se axează în special pe strategiile de conducere sau pe metodele generale pe care liderul le folosește ca să conducă organizația în direcția pe care și-o stabilește. Mai precis, L/I se axează pe două tipuri de strategii de conducere, prescriptive și restrictive care se reflectă în zece direcții majore din sfera conducerii oamenilor.

### Strategii prescriptive versus strategii restrictive

La nivel foarte general putem afirma că există două tipuri de conducere: prescriptivă și restrictivă.

**Abordările prescriptive** sunt acelea care urmăresc desfășurarea unei strategii de conducere mai degrabă prin sublinierea, exemplificarea și susținerea dezirabilului. Ele încearcă să corecteze erorile accentuând mereu calea corectă, subliniind și reamintind cadrul în care operăm și destinația comună către care ne îndreptăm.

**Abordările restrictive** sunt acelea care urmăresc întărirea unei strategii prin scoaterea în evidență a discrepanțelor,

delimitarea de situațiile neconforme, luarea unei poziții ferme față de abateri inacceptabile de la normele sau obiectivele comune.

L/I măsoară zece arii majore de conducere, diferite în funcție de zona pe care se axează:

**Strategiile din zona personală:** crearea viziunii, exemplul personal.

**Strategiile din zona interpersonală:** îndrumare, stimularea gândirii, referințe, monitorizare, feedback.

**Strategiile din zona organizațională:** întărire, influențare, crearea cadrului.

Strategiile Prescriptive și Restrictive reflectă felul de conducere și efectele acestuia: aceleași obiective au abordări diferite:

Liderii prescriptivi oferă oamenilor:	Liderii restrictivi oferă oamenilor:
Direcții și provocare	Indicații despre cum nu ar trebui făcute lucrurile
Modele pentru cum ar trebui să se desfășoare lucrurile	Modele pentru comportamente pe care ar trebui să le evite
Susținere pentru comportamentele pe care doresc să le încurjeze	Feedback negativ pentru a descuraja comportamentele pe care nu vrea să le susțină
Arii clare de influență	Restricții clare, oamenii nu au arii de influență

Cei mai mulți lideri, inclusiv cei care preferă în mod implicit abordarea prescriptivă celei restrictive, tind să folosească de fapt ambele abordări. Strategiile restrictive sunt preferate pentru motive diverse cum ar fi faptul că sunt ușor de implementat, există presiune de timp sau liderii au competențe limitate.

Fără îndoială strategiile prescriptive sunt cele mai funcționale. În particular, strategiile de conducere prescriptive tind să promoveze comportamentele constructive pe când strategiile restrictive conduc către comportamente defensive în rândul celor conduși de acest lider.

**Astfel, liderii cu impact constructiv sunt mai degrabă aceia care folosesc frecvent strategii prescriptive și doar foarte rar strategii restrictive.**

Descrierea detaliată a strategii de conducere poate fi consultată în **Anexa Concepte**.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Atunci când sunt folosite strategiile prescriptive toate cele zece arii pe care L/I le măsoară au impact constructiv asupra celorlalți. Dacă sunt folosite strategiile restrictive cel mai tare se vede impactul defensiv pentru dimensiunea organizațională, impactul defensiv fiind ceva mai mic dacă sunt folosite strategiile restrictive doar din zona personală.

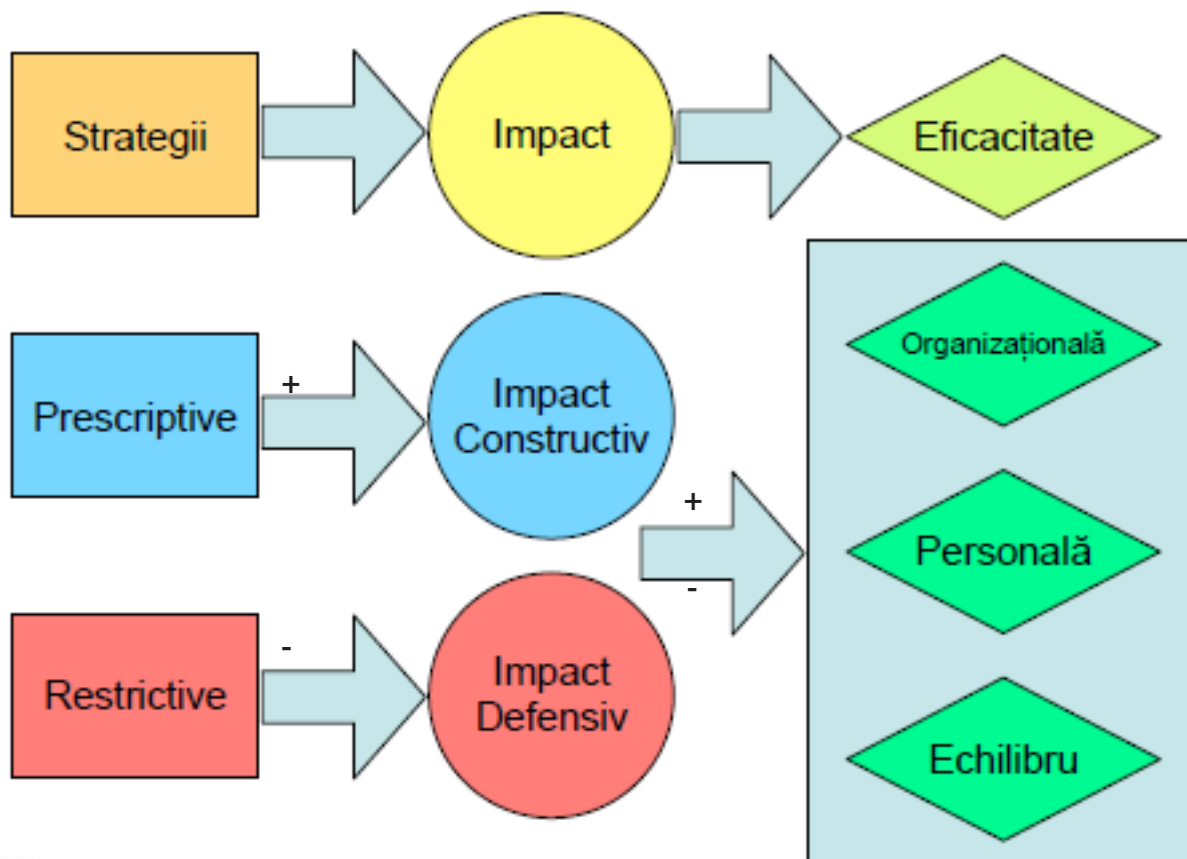
Aceste relații sunt ilustrate mai jos prin dimensiunea săgeților: cu cât sunt mai lungi săgețile cu atât mai mare este impactul abordării restrictive asupra comportamentelor defensive. Mai generic spus, cu cât săgețile se lungesc cu atât mai mult crește diferența între impactul produs de strategiile prescriptive versus restrictive.

Domeniu	RESTRICTIVE	PRESCRIPTIVE	
Crearea Viziunii:	Delimitare	Definire	Personal
Exemplu personal:	Restrângere	Exemplificare	
Îndrumare:	Pasiv	Activ	Inter-Personal
Stimularea Gândirii:	Vertical	Lateral	
Referințe:	Negative	Pozitive	
Monitorizare:	Prin excepție	Prin excelență	
Feedback:	Negativ	Pozitiv	
Întărire:	Pedeapsă	Recompensă	Organizațional
Influențare:	Unilaterală	Reciprocă	
Crearea Cadrului	Constrângător	Facilitator	

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Eficacitatea liderilor este, în parte rezultatul strategiilor pe care liderii le folosesc și a impactului pe care liderii îl au asupra comportamentelor celorlalți. Cel mai adesea liderii folosesc o combinație de strategii prescriptive și restrictive. Cu toate acestea strategiile prescriptive sunt mult mai eficiente decât cele restrictive. Strategiile prescriptive servesc la definirea direcției organizației, stabilesc structurile pentru adaptare și învățare, susțin procesele pentru felul în care se rezolvă problemele și se iau deciziile. Mai mult, strategiile prescriptive crează și întăresc cultura organizațională și ajută la transmiterea normelor constructive dar și a așteptărilor pe care organizația le are de la angajați.

Cercetarea pe care am realizat-o a arătat și a reconfirmat că această relație causală există și că strategiile prescriptive generează impact constructiv, iar strategiile restrictive generează impact defensiv. Impactul constructiv generează eficacitate mare, iar impactul defensiv duce la eficacitate scăzută. Vom arăta în paginile care urmează cum și datele din cercetare susțin aceste afirmații.



## Prezentarea datelor generale din cercetare

În paginile următoare vom prezenta datele generale pentru următorii parametri:

- **Eficacitatea generală** în comparație cu o medie internațională / [Grafic A](#)
- **Eficacitatea generală internațională:** media, primii 10% cei mai eficace și ultimii 10% cei mai puțin eficace / [Grafic B](#)
- **Eficacitatea generală** și eficacitatea primilor 10% și ultimilor 10% lideri cu impact constructiv în funcție de variabila **constructivism** / [Grafic C](#)
- **Impactul liderilor:** Impact Ideal versus Impact Curent/ [Grafic D](#)
- Primii 10% și ultimii 10% lideri cu impact constructiv în funcție de variabila **constructivism** / [Grafic E](#)
- **Strategiile generale de conducere** pentru fiecare arie de conducere / [Grafic F](#)
- **Strategiile de conducere ale liderilor prescriptivi versus** cele ale **liderilor restrictivi** din baza internațională de date / [Grafic G](#)
- **Impactul liderilor prescriptivi versus impactul liderilor restrictivi:** profilele de impact selectate după strategiile prescriptive și după strategiile restrictive, primii 10% și ultimii 10% / [Grafic H](#)
- **Impactul liderilor prescriptivi versus impactul liderilor restrictivi:** profilele de impact selectate după variabila **prescriptivitate**, primii 10% și ultimii 10%/ [Grafic I](#)
- **Strategiile de conducere** selectate după variabila **prescriptivitate**, primii 10% versus ultimii 10% / [Grafic J](#)
- **Tabele de corelații:**
  - Impactul asupra celorlalți și strategii de conducere prescriptive / [Grafic K](#)
  - Impactul asupra celorlalți și strategii de conducere restrictive / [Grafic L](#)
  - Impactul asupra celorlalți și variabila prescriptivitate pentru fiecare arie de conducere / [Grafic M](#)
  - Impactul asupra celorlalți și eficacitate (organizațională, personală, echilibru) / [Grafic N](#)
  - Impactul asupra celorlalți și consecințele organizaționale / [Grafic O](#)

### *Eficacitatea Leadership Impact*

Eficacitatea generală pentru România este reprezentată în comparație cu o medie internațională, în [graficul A](#). **Eficacitatea percepută de către cei 751 de respondenți ai celor 107 lideri participanți la cercetare este comparată cu o medie internațională a eficacității percepute de 5000 de respondenți pentru 1036 de lideri din baza internațională de date.** Se observă că eficacitatea liderilor din România este în mare măsură similară cu cea a liderilor din baza internațională de date a Human Synergistics.

Există diferențe semnificative pentru unele dintre dimensiunile eficacității:

- Liderii din România sunt percepuți ca fiind semnificativ mai înclinați să îi conducă pe oameni la nivel de detaliu.
- Liderii din România sunt percepuți ca fiind în mai mare măsură stresați și tensionați spre deosebire de liderii din baza de date internațională.
- Un alt aspect diferit este că angajații români consideră că liderii lor sunt mai mult pregătiți pentru a fi promovați la un nivel superior față de percepția internațională.
- În ce privește dimensiunile care măsoară echilibrul există o percepție accentuată că liderii români acționează mai degrabă în interesul organizației decât în interesul propriului succes.

Pentru a putea face comparații punem la dispoziție alte două prelucrări grafice ale eficacității. [Graficul B](#) prezintă rezultatele din baza internațională de date comparând media cu primii 10% lideri cu cele mai ridicate rezultate și cu ultimii 10% lideri cu cele mai scăzute rezultate pe dimensiunea eficacității.

Pentru acuratețea înțelegerii datelor am analizat setul de date introducând o nouă variabilă, **constructivism**, care reprezintă diferența dintre stilurile constructive care generează eficacitate mare și stilurile defensive care generează eficacitate mică:

**Constructivism = (Rezultate + Autodezvoltare) – (Subordonare + Evitare).**

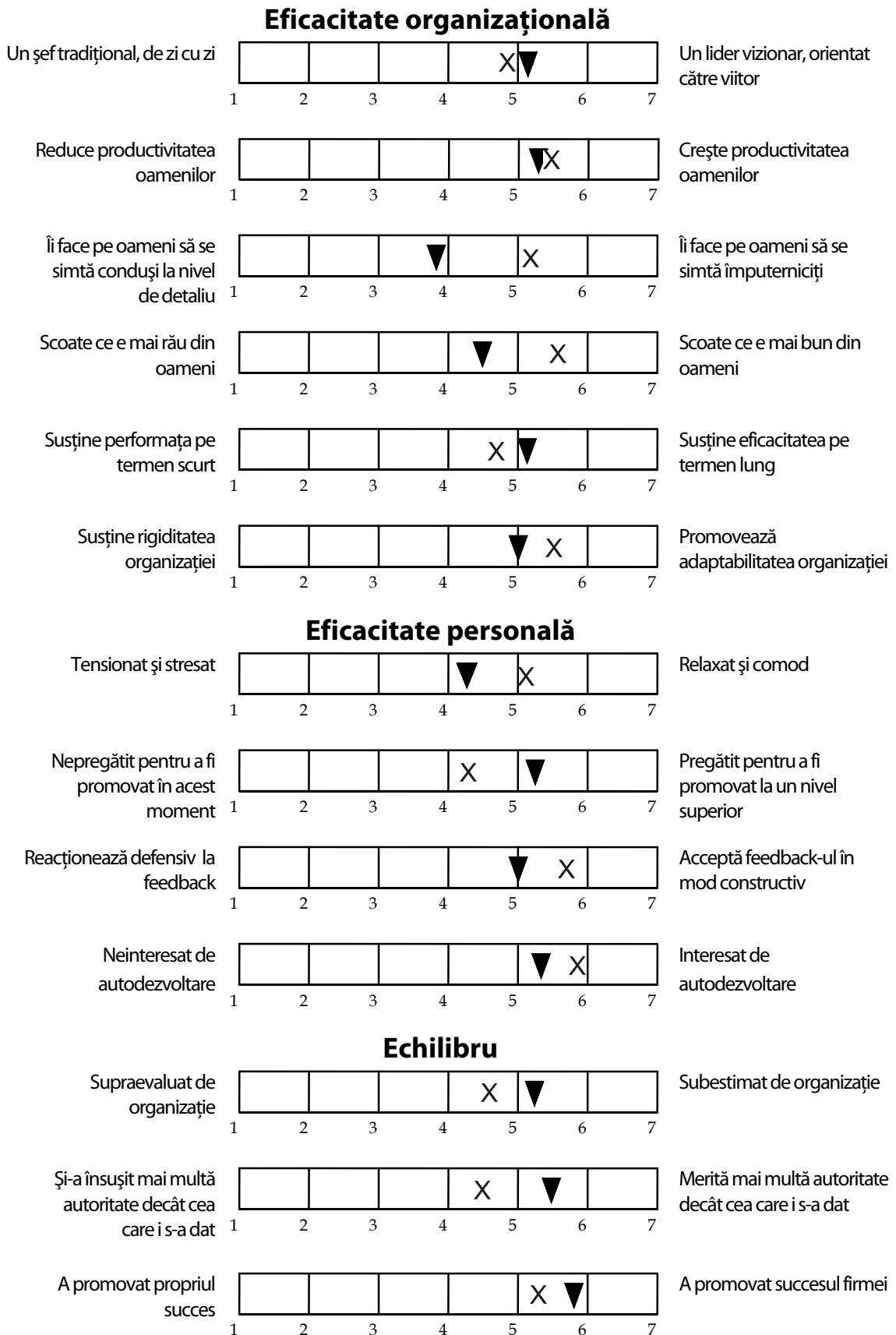
[Graficul C](#) prezintă rezultatele din baza națională de date comparând media generală pentru România cu primii 10% lideri cu impact constructiv și ultimii 10% lideri cu cel mai redus impact constructiv în funcție de variabila **constructivism**.

**Din [graficul C](#) putem observă că liderii care au un impact preponderent constructiv asupra celorlalți au și rezultate mai ridicate pentru toate dimensiunile eficacității.**



# Cercetarea Națională Leadership Impact

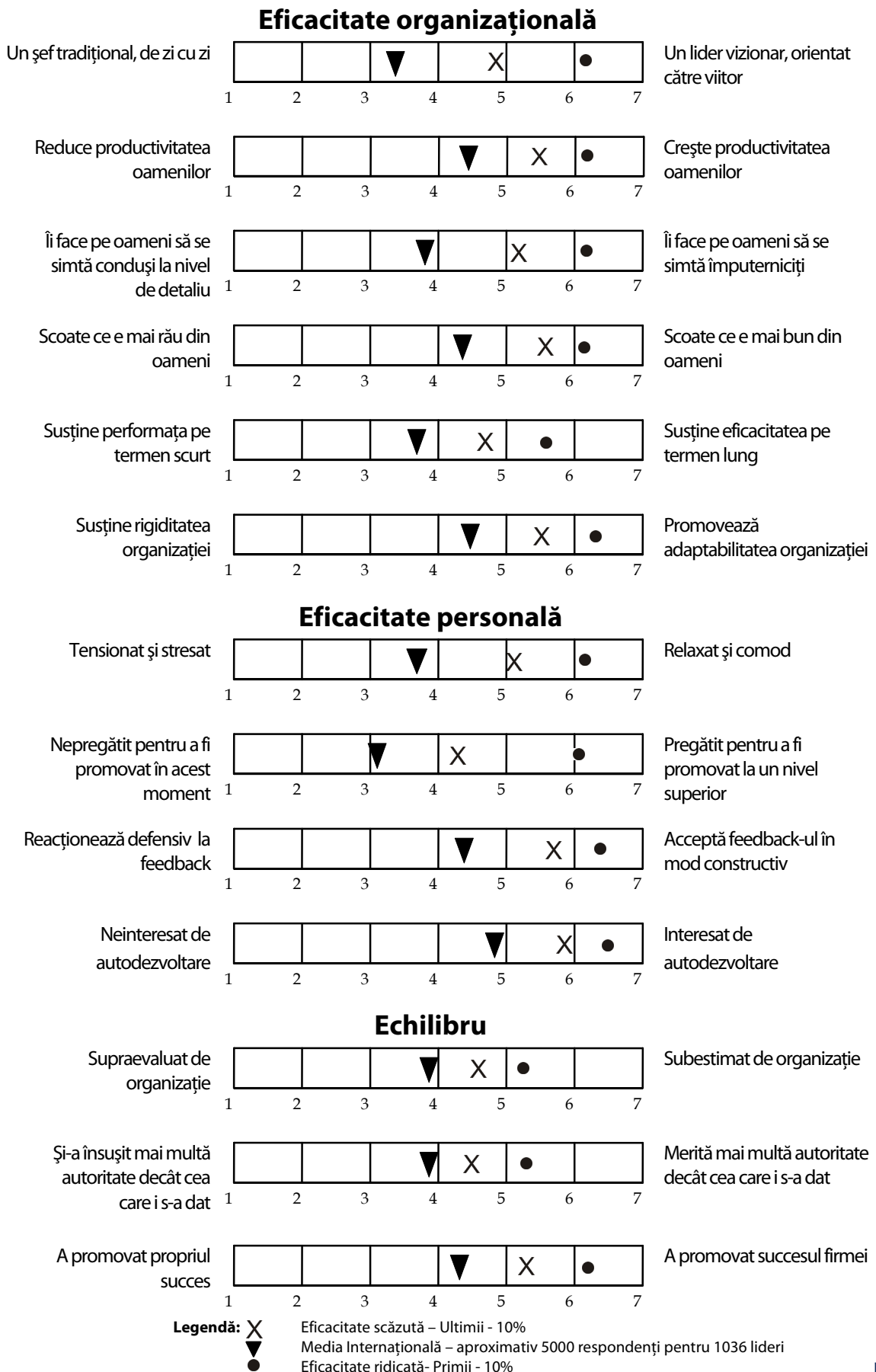
**Grafic A:** Eficacitatea generală în comparație cu o medie internațională



**Legendă:** Media răspunsurilor – 751 respondenți (Descirerea Celorlalți) pentru 107 lideri  
 Media Internațională – aproximativ 5000 respondenți pentru 1036 lideri

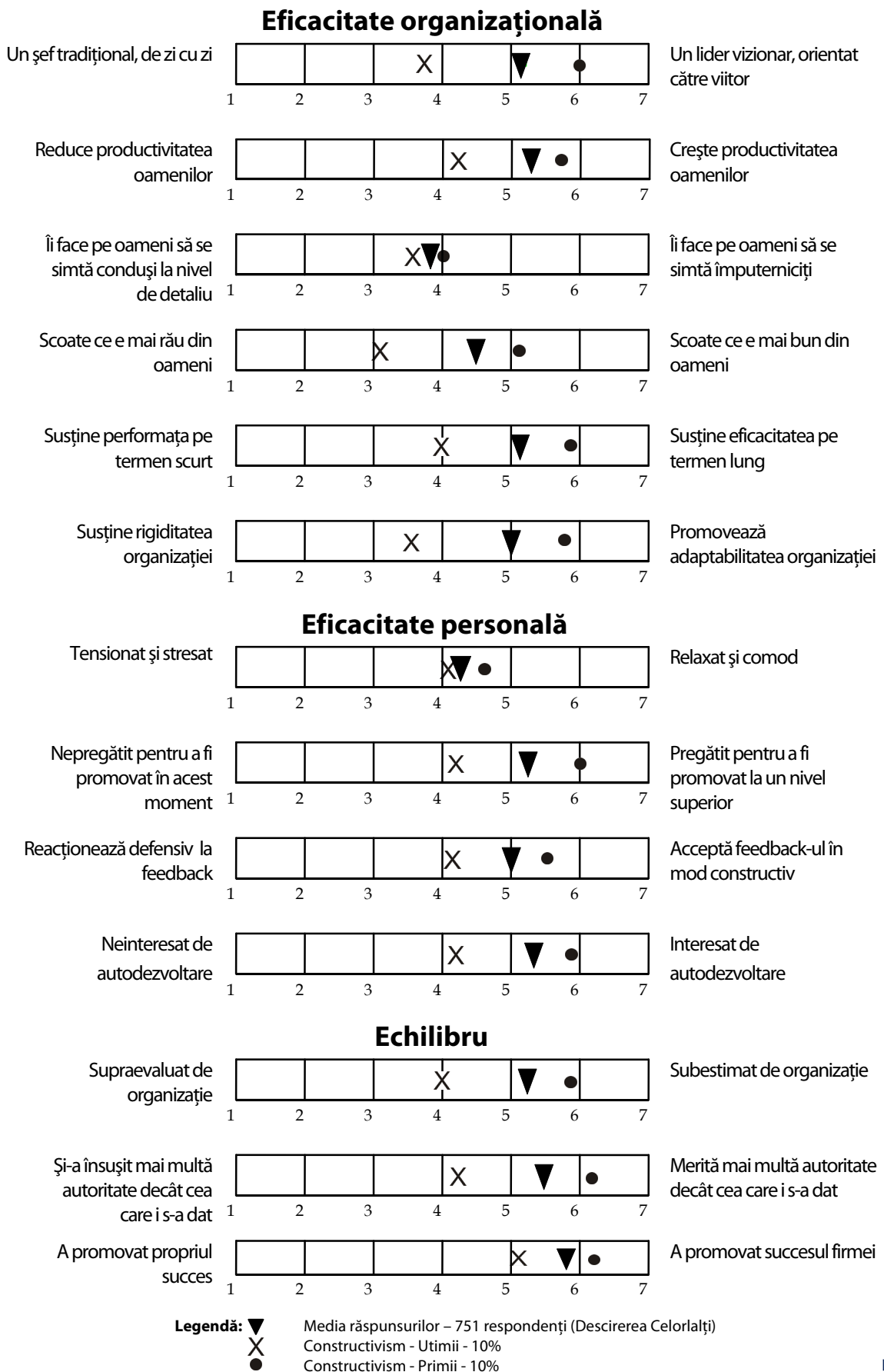
# Cercetarea Națională Leadership Impact

**Grafic B:** Eficacitatea generală internațională: media, rezultatele cele mai scăzute și cele mai ridicate percepute de 5000 de respondenți pentru 1036 de lideri din baza internațională de date)



# Cercetarea Națională Leadership Impact

**Grafic C:** Eficacitatea generală în funcție de variabila **constructivism** (primii 10% lideri cu impact constructiv, media generală și ultimii 10% lideri cu cel mai redus impact constructiv)



# Cercetarea Națională Leadership Impact

## *Impactul Ideal versus Impactul Curent*

Profilul impactului ideal și al celui curent al liderilor este reprezentat prin intermediul **Circumplexului™**, **modelul conceptual Human Synergistics** care este descris în detaliu în anexa raportului. Porțiunea completată pentru fiecare secțiune a circumplexului reflectă proporțiile impactului liderilor la fiecare dintre cele douăsprezece comportamente descrise de Circumplex™. O porțiune mai mare pentru un anumit comportament înseamnă că liderii îi motivează sau doresc să-i motiveze puternic pe oameni să arate acel comportament, iar o porțiune mai mică arată că nu încurajează sau nu stimulează oamenii să gândească și să se comporte în acel fel.

### **Rezultatele descrise pe Circumplex™ se bazează pe comparația cu rezultatele a aproximativ 5000 de manageri.**

Cu alte cuvinte, rezultatele brute pentru fiecare dintre cele douăsprezece dimensiuni ale impactului au fost transformate în rezultate procentuale sau rezultate normate. Cele cinci cercuri concentrice de pe profil reprezintă al 10-lea, al 25-lea, al 50-lea, al 75-lea și respectiv al 90-lea procent. Centrul cercului reprezintă procentul 0, iar cercul din exterior reprezintă al 99-lea procent. Cercul median, al 3-lea, reprezintă limita sub care (sau peste care) se găsesc 50% dintre rezultatele liderilor analizați, pentru oricare dintre cele douăsprezece stiluri.

Astfel, de exemplu, dacă stilul Afiliere ajunge la al 4-lea cerc concentric, impactul referitor la acest stil este mai puternic decât cel al aproximativ 75% dintre liderii pentru care sunt date disponibile. În mod similar, dacă stilul putere ajunge la al 2-lea cerc, impactul referitor la acest stil este mai puternic decât cel al aproximativ 25% (și mai slab decât cel al 75%) dintre liderii din setul de date.

**Cei mai mulți lideri, spre exemplu, descoperă că au un impact destul de mare, în sensul că generează comportamente destul de puternice în jurul lor, acesta incluzând adesea comportamente defensive. În contrast cu acest lucru stă faptul că majoritatea liderilor vor descrie impactul ideal în termeni constructivi. Astfel, majoritatea liderilor descoperă diferențe semnificative sau foarte mari între impactul real și cel pe care și l-ar dori. Aceste diferențe împreună cu idealul sunt un bun punct de plecare în direcția de dezvoltare.**

De regulă, **profilele ideale au extensii mari pentru cele patru stiluri constructive și extensii reduse pentru stilurile pasiv/defensive și agresiv/defensive.** Acest tip de profiluri ideale este logic și semnificativ în contextul majorității țărilor

vestice și societăților post-industriale.

Întâi de toate, deși există unele diferențe de la o țară la alta comportamentele constructive, în general, sunt aliniate cu valorile culturale (cum ar fi independența, egalitatea șanselor) și cu nevoile superioare de dezvoltare (orientarea către rezultate, autodezvoltare) raportate de către membrii organizațiilor din diverse țări, mai degrabă de origine anglo-saxonă, dar nu numai. Dată fiind consecvența lor cu aceste nevoi și valori, comportamentele constructive au potențial motivațional mult mai mare decât au comportamentele defensive.

În al doilea rând, cercetările arată că, la nivel individual, modelele de gândire și comportamentele constructive sunt asociate pozitiv cu diferite consecințe cum ar fi bunăstarea individuală, evaluarea performanței și calitatea relațiilor interpersonale. În contrast, comportamentele și modelele de gândire pasiv/defensive sunt asociate cu eficacitate mai redusă, iar cele agresiv/defensive sunt asociate cu relații de muncă tensionate.

În al treilea rând, cercetările asupra culturii organizaționale au demonstrat că normele și așteptările pentru comportamente constructive sunt asociate cu cooperarea și lucrul în echipă, cu rezolvarea eficientă a problemelor și cu livrarea de servicii de calitate foarte bună. Ca atare, este de înțeles că cel puțin la nivel aspirațional liderii își doresc să genereze un impact construitiv în jurul lor, asupra celor pe care îi conduc.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Din cercetare reiese că **impactul curent al liderilor din România** este mai degrabă de **tip defensiv**, extensiile cele mai pronunțate fiind în stilurile **Convențional** - stil Pasiv/Defensiv - și **Perfecționist** - stil Agresiv/Defensiv (grafic D, profil dreapta). Oamenii se simt motivați să depună eforturi susținute ca să nu facă greșeli, să urmeze regulile întocmai pentru a se asigura că nu greșesc până la punctul în care a nu greși devine scop în sine și scapă din vedere imaginea de ansamblu.

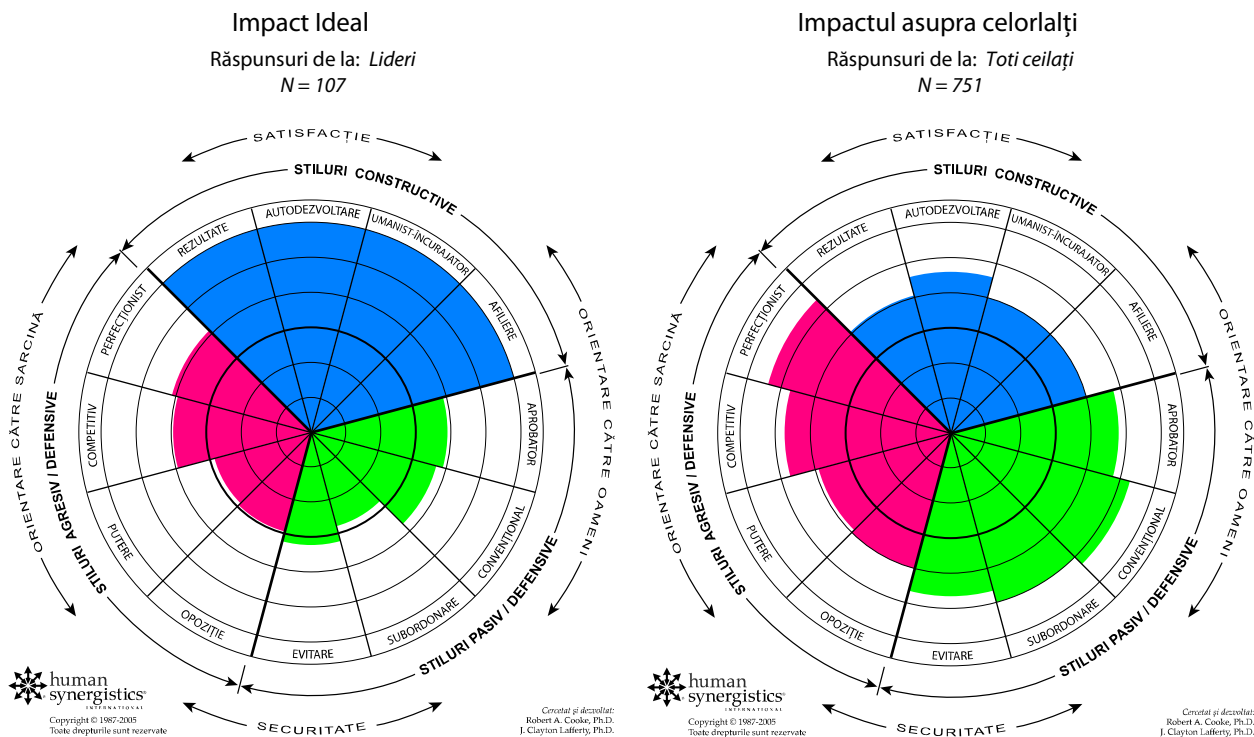
Deși din profilul **impactului Ideal** (grafic D, profil stanga) se poate vedea că **aspirațiile defensive sunt doar moderate** se observă faptul că liderii au o capacitate mai mare de a-și îndeplini aspirațiile defensive decât de a-și îndeplini aspirațiile constructive.

Puși în fața unei alegeri conflictuale, între o motivație care are drept sursă nevoia de securitate și o motivație venită din nevoia de excelență, oamenii tind să prefere securitatea. Din acest motiv liderii sunt provocați să înțeleagă că cerințele lor defensive trebuie minimizate ori de câte ori este posibil și transformate în cerințe constructive.

De exemplu, în loc să le ceară angajaților să respecte regulile pentru că ele există, provocarea este să le ceară angajaților să respecte regulile pentru că ele îi pot ghida către succes. Uneori, se poate întâmpla să existe și situații în care ghidarea după reguli să nu ducă la succes și atunci liderul are responsabilitatea să ofere un cadru instituțional prin care oamenii să poată genera schimbarea regulilor.

**Grafic D:** Impactul liderilor: impact ideal versus impact curent

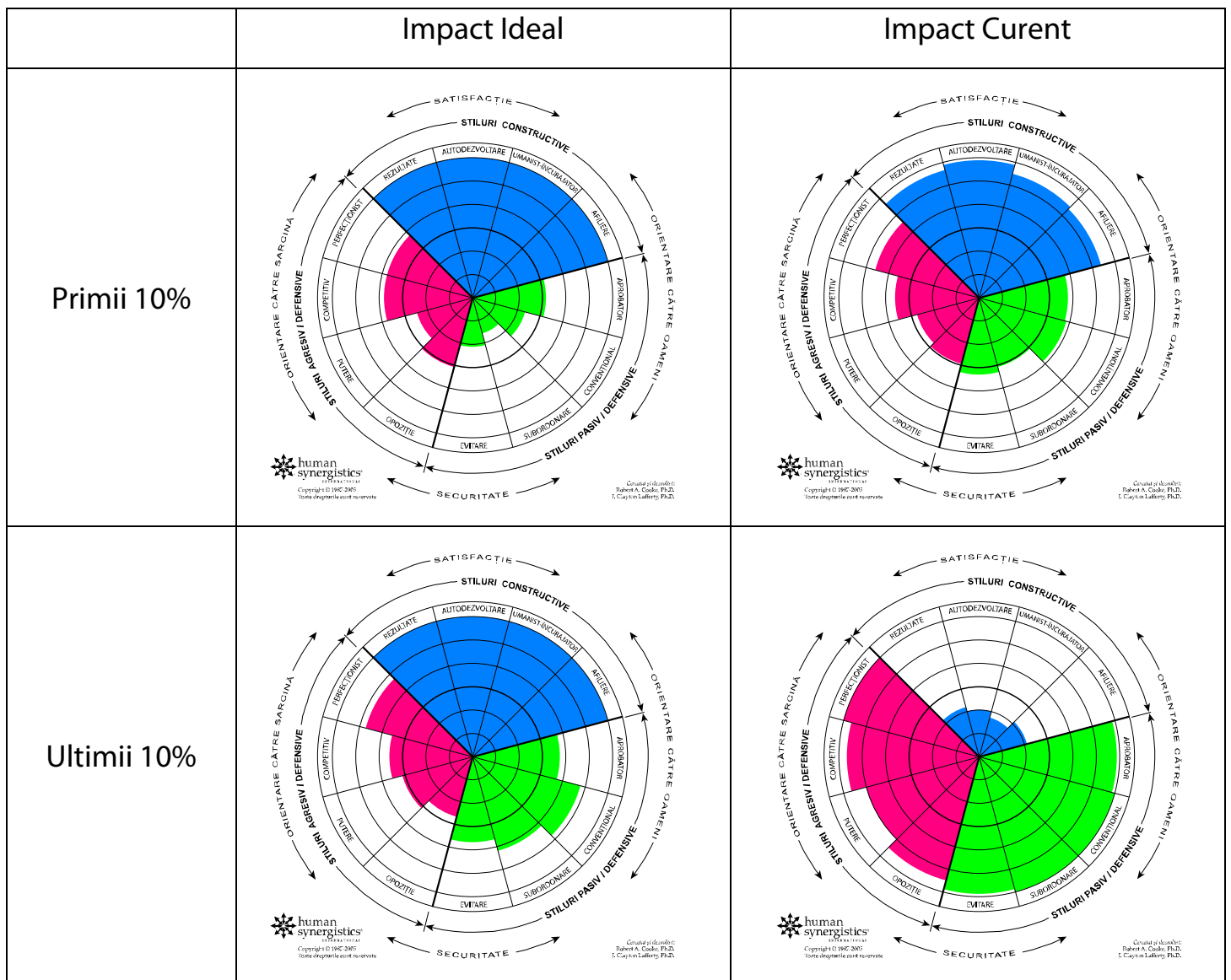
## Impactul Ideal versus Impactul Curent



# Cercetarea Națională Leadership Impact

Pentru a înțelege mai bine impactul liderilor am analizat setul de date după variabila **constructivism**, care reprezintă diferența dintre stilurile constructive care generează eficacitate mare și stilurile defensive care generează eficacitate mică: **Constructivism = (Rezultate + Autodezvoltare) – (Subordonare + Evitare)**. În **graficul E** sunt prezentate profilele de impact ale liderilor selectați în funcție de tipul de impact: primii 10% lideri cu impact constructiv și ultimii 10% lideri cu cel mai redus impact constructiv, după variabila **constructivism**.

**Grafic E:** Primii 10% lideri cu impact constructiv și ultimii 10% lideri cu cel mai redus impact constructiv în funcție de variabila **constructivism**



Observăm că filosofiele de conducere ale liderilor cu impactul cel mai constructiv și filosofiele de conducere ale celor cu impactul cel mai defensiv sunt foarte asemănătoare. Astfel, diferențele de impact nu vin dintr-o înțelegere diferită a filosofii de conducere, ci vin dintr-o **înțelegere diferită a mecanismelor cauzale prin care aceste filosofii ajung să fie puse în practică**.

O altă observație este că variații mici în filozofie generează variații mari de impact, în zona stilurilor defensive.

### *Arii de conducere și strategii*

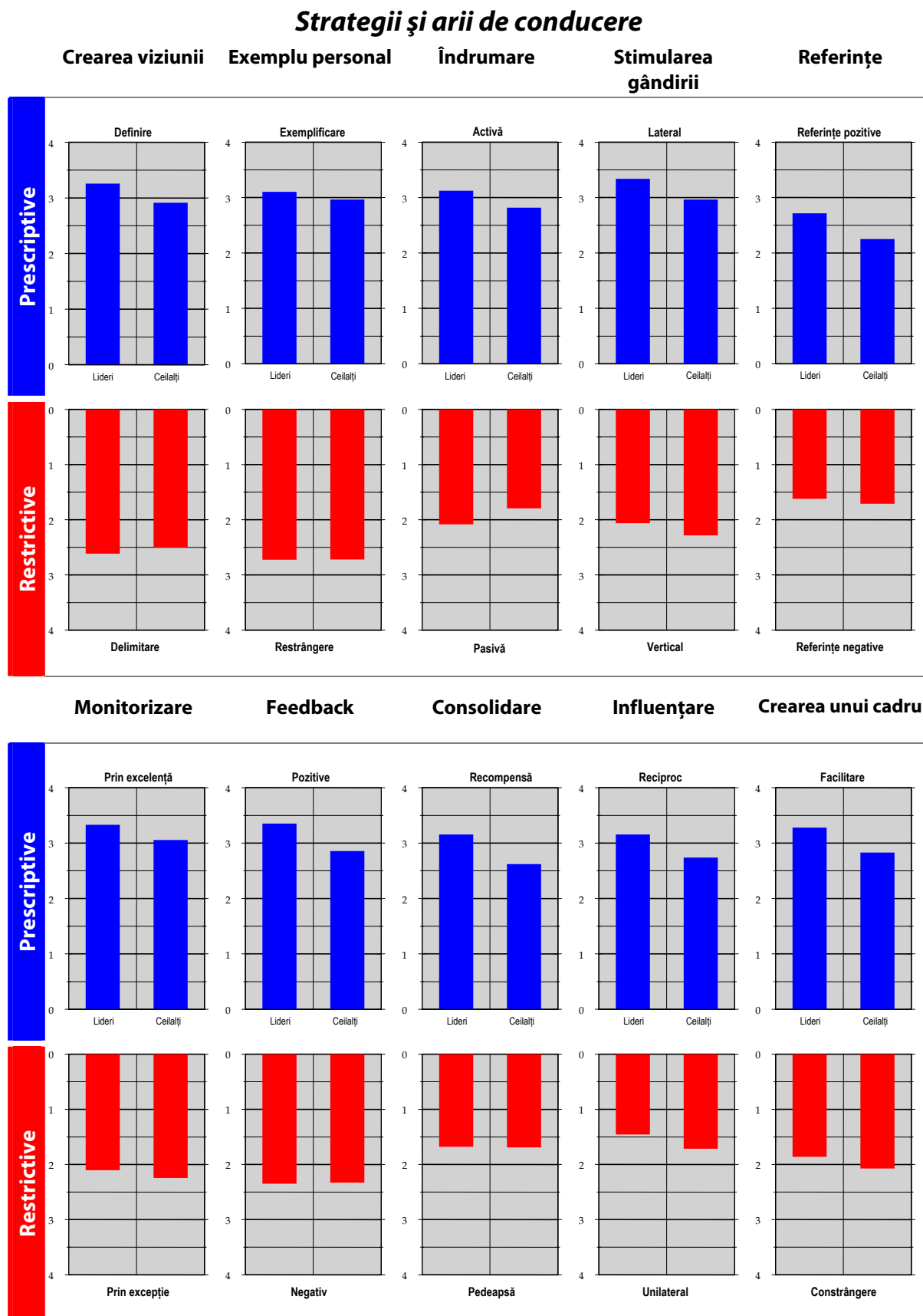
Din profilul general al ariilor de conducere (Grafic F) putem observa că liderii adoptă atât strategii prescriptive cât și strategii restrictive, iar proporția este favorabilă celor prescriptive. De asemenea, există o oarecare diferență, în sens pozitiv, între percepția liderilor despre ei înșiși în comparație cu percepția celorlalți: **liderii tind să se vadă mai bine decât îi văd ceilalți.**

Pentru a putea face o comparație includem un profil al strategiilor de conducere ale liderilor din baza internațională de date. **Graficul G** prezintă rezultatele pentru fiecare strategie de conducere astfel:

- în partea stângă sunt afișate rezultatele liderilor care folosesc preponderent strategii prescriptive pentru a-i motiva și conduce pe ceilalți (liderii prescriptivi, în grafic „Prescr”)
- în partea dreaptă sunt afișate rezultatele liderilor care folosesc preponderent strategii restrictive pentru a-i motiva și conduce pe ceilalți (liderii restrictivi, în grafic „Restr”)

# Cercetarea Națională Leadership Impact

**Grafic F:** Strategiile generale de conducere pentru fiecare arie de conducere: percepția proprie a liderilor versus percepția celorlalți

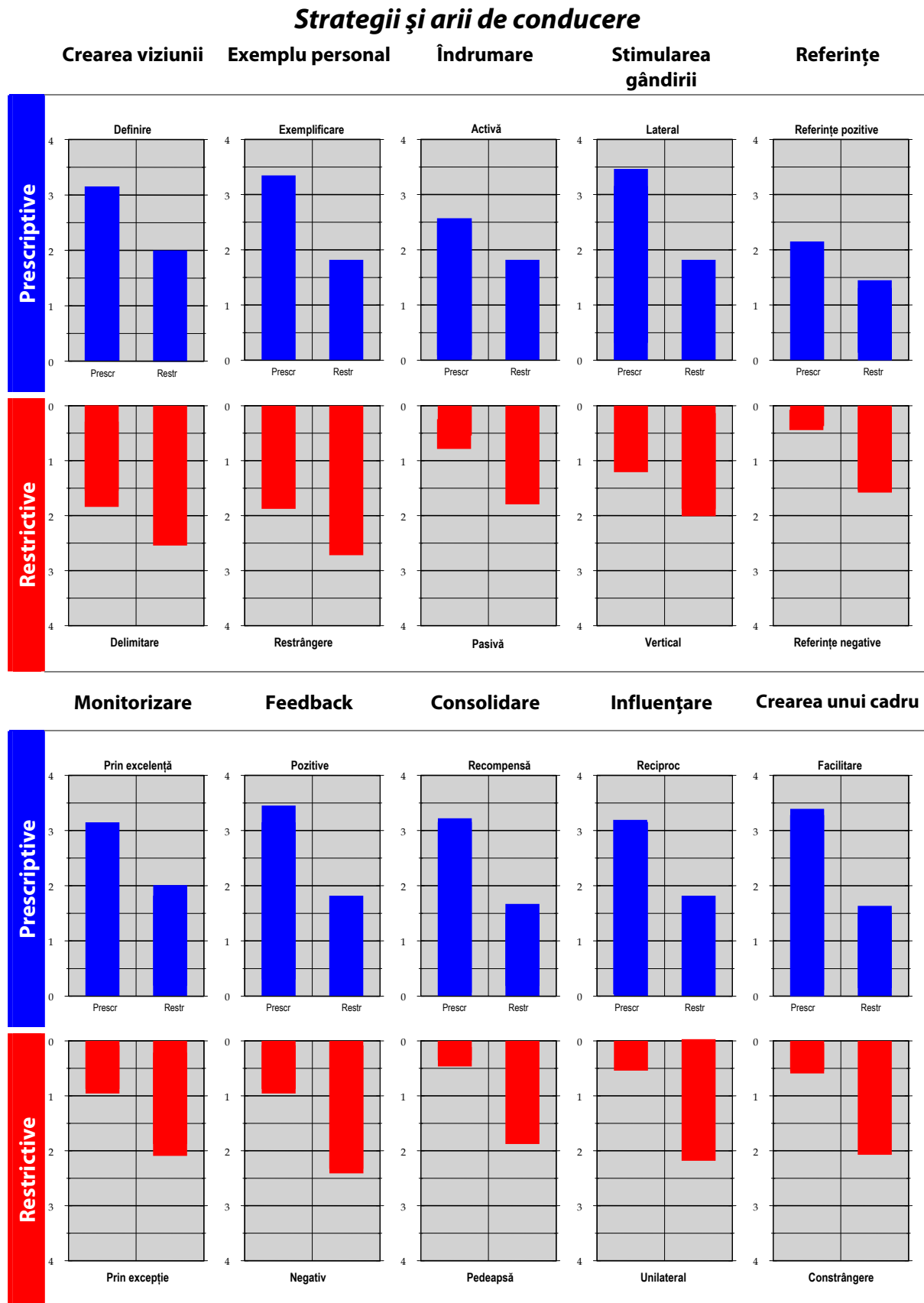


Legendă: 0 = Niciodată, 4 = Totdeauna



# Cercetarea Națională Leadership Impact

**Grafic G:** Strategiile de conducere ale liderilor prescriptivi versus cele ale liderilor restrictivi din baza internațională de date) percepția a aprox. 5000 de respondenți pentru 1036 de lideri)



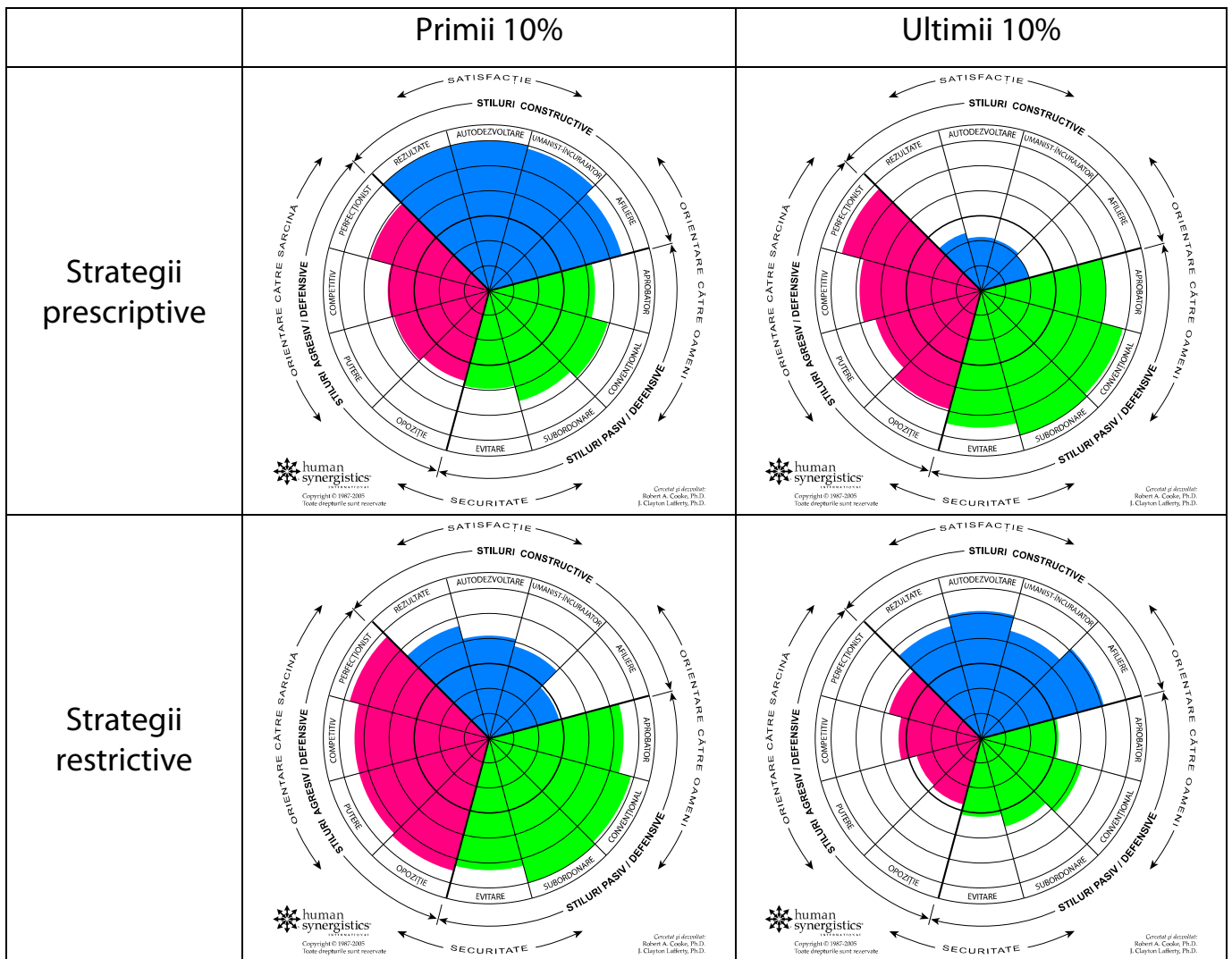
Legendă: 0 = Niciodată, 4 = Totdeauna

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Având în vedere că liderii au același model de acțiune (impactul ideal) dar obțin un impact diferit este de presupus că, deși strategiile restrictive sunt aplicate în proporție mai mică față de cele prescriptive, ele ar trebui folosite încă și mai rar. **Putem presupune că există un model de acțiune recomandat pentru a genera impact constructiv.** Ne propunem să identificăm acest model prin analiza datelor, în paginile următoare.

În funcție de strategiile folosite am selectat liderii *cei mai prescriptivi* și pe *cei mai restrictivi*. **Graficul H** prezintă profilele impactului pe care îl au asupra celorlalți primii 10% și ultimii 10% lideri în funcție de strategiile folosite, prescriptive sau restrictive.

**Grafic H:** Impact lideri prescriptivi versus impact lideri restrictivi – profilele de impact selectate după strategiile prescriptive și după strategii restrictive, primii 10% și ultimii 10%

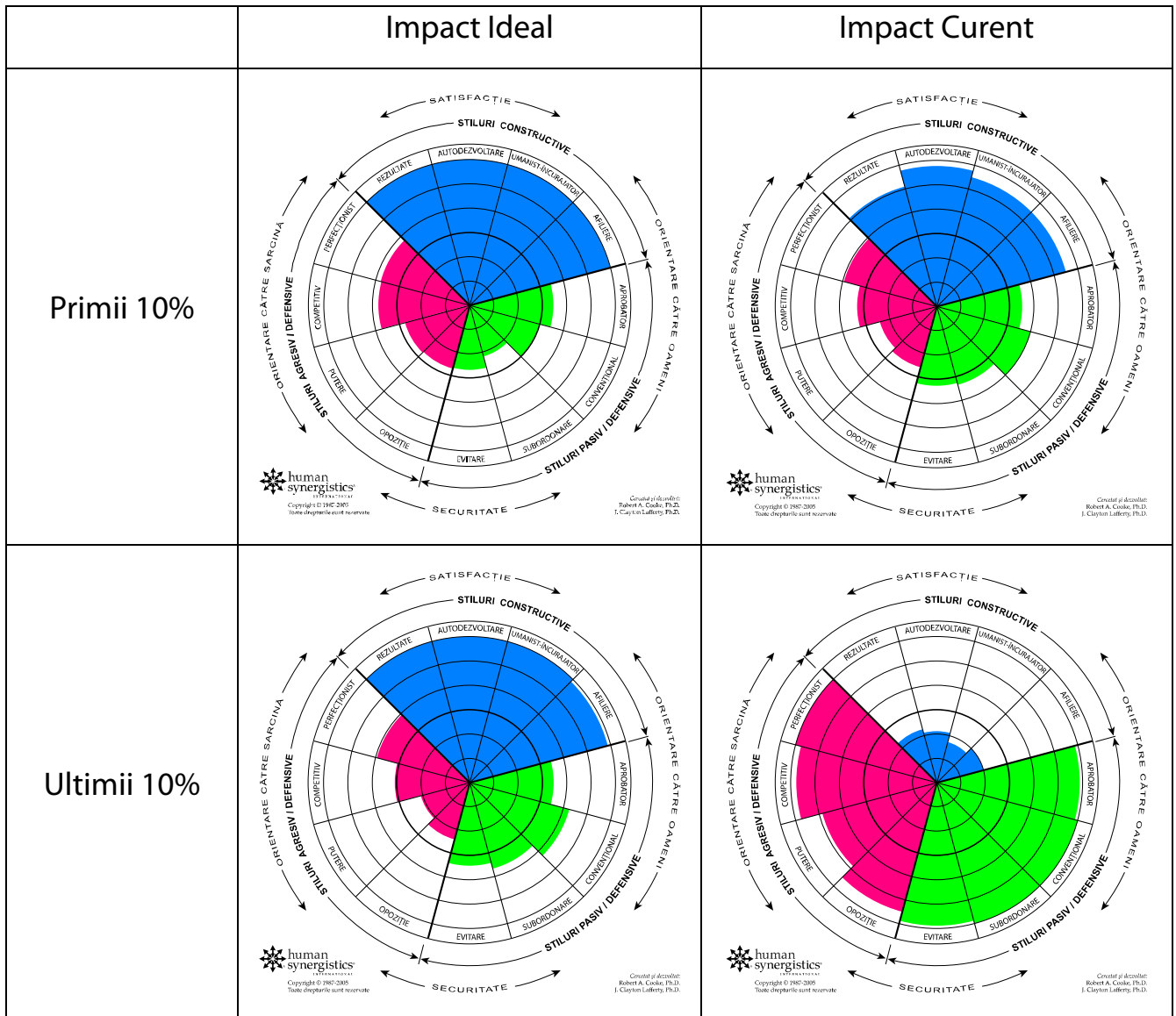


**Observăm că folosirea preponderentă a strategiilor prescriptive generează un impact constructiv însă are un efect de scădere mai puțin marcant asupra impactului defensiv.** Folosirea intensivă a strategiilor prescriptive generează impact constructiv. În aceeași timp, ea are și un efect de reducere a impactului defensiv, dar acest efect este mai puțin important. Corespunzător, folosirea strategiilor restrictive generează impact defensiv. Putem trage concluzia că **există o rețetă despre CUM trebuie aplicate strategiile pentru a maximiza impactul.**

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Pentru că din analiza anterioară a rezultat că modelul de strategii folosit generează impact constructiv direct proporțional cu strategiile prescriptive și impact defensiv invers proporțional cu strategiile restrictive, am analizat setul de date introducând o nouă variabilă, **prescriptivitate** (P-R). Aceasta reprezintă diferența dintre media strategiilor prescriptive folosite și media celor restrictive. Variabila **prescriptivitate** ne arată măsura în care un lider folosește strategii prescriptive în mare măsură și, **în același timp**, strategii restrictive în mică măsură. Segmentând baza de date după variabila **prescriptivitate** obținem rezultatele din **graficul G**.

**Grafic G:** Impact Lideri prescriptivi versus impact lideri restrictivi (P-R) – profilele de impact selectate după variabila **prescriptivitate**, primii 10% versus ultimii 10%



Segmentarea după variabila **prescriptivitate** ne oferă o imagine directă și imediată: cu cât variabila **prescriptivitate** este mai mare impactul constructiv crește și scade impactul defensiv.

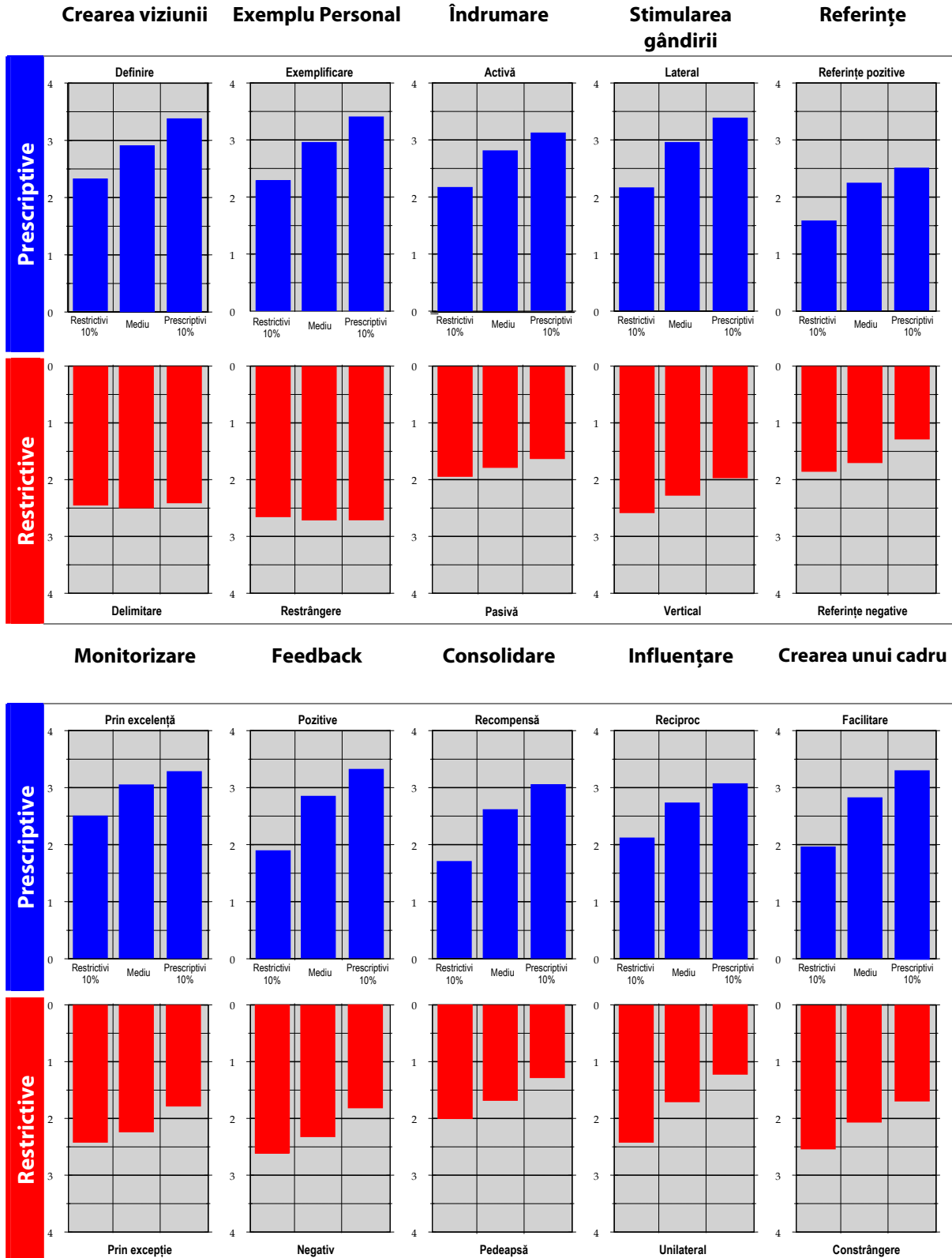
**În concluzie abordarea optimă de conducere este în sensul maximizării variabilei prescriptivitate.**

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Pentru a înțelege proporția optimă între strategiile prescriptive și cele restrictive am identificat în baza de date modelul de acțiune al liderilor în funcție de variabila **prescriptivitate**: primii 10% lideri cu strategii dominant prescriptive versus primii 10% lideri cu strategii dominant restrictive (**grafic J**).

**Grafic J:** Strategiile selectate după variabila **prescriptivitate** (P-R), primii 10% lideri cu strategii dominant prescriptive versus primii 10% lideri cu strategii dominant restrictive

## Sumar strategii restrictive vs. strategii prescriptive (primii 10%)



Legendă: 0 = Niciodată, 4 = Totdeauna

Din [graficul J](#) putem trage două concluzii:

1. În general proporția între strategiile prescriptive și cele restrictive trebuie să tindă către 3 la 1 în favoarea celor prescriptive.

2. Impactul defensiv al strategiilor restrictive este cu atât mai mare cu cât acele strategii se mută de la ariile de la nivelul personal către ariile de la nivelul organizațional.

Cu alte cuvinte, dacă folosirea strategiilor restrictive ar mai putea ajuta uneori în cazul ariilor de conducere de la nivelul personal (spre exemplu, în stabilirea viziunii, afirmațiile prin care liderii se delimitează de valorile inacceptabile pot uneori ajuta), pentru ariile de conducere de la nivel interpersonal și organizațional strategiile restrictive de interacțiune au efect negativ de cele mai multe ori.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Corelație și semnificație. Termeni și definiții

În cadrul cercetării am făcut și analize statistice detaliate și am urmărit să înțelegem și semnificații numerice, iar pentru aceasta am apelat la corelații și teste de semnificație.

### Corelațiile

Corelația reprezintă un parametru statistic care arată în ce măsură două mărimi variază corelat, una cu cealaltă. Corelațiile au fost calculate pentru a stabili care este relația dintre:

1. Impactul liderilor și strategiile lor de conducere
2. Impactul liderilor și eficacitate
3. Impactul liderilor și consecințele la nivel de organizație (cele 14 întrebări suplimentare la care au răspuns 751 de respondenți)

Corelațiile rezultate (calculate cu coeficientul de corelație Pearson) sunt sintetizate în tabele și pot fi de trei tipuri:

**Corelații pozitive** (reprezentate de numerele pozitive). Aceasta înseamnă că ambele mărimi variază împreună, în același sens, adică ambele cresc simultan sau ambele scad simultan. Astfel, extensiile mari la strategii prescriptive tind să fie asociate cu extensii mari la impact constructiv. Invers, extensii mici la strategii prescriptive tind să fie asociate cu extensii mici la impact constructiv. Ca să luăm un exemplu concret, corelația pozitivă dintre *Crearea unui cadru facilitativ* (Strategie de conducere prescriptivă) și *Umanist-Încurajator* (stil de impact constructiv) indică faptul că, cu atât mai mult cu cât cadrul instituțional e mai facilitativ, cu atât mai mult este generat un impact constructiv în zona stilului *Umanist-Încurajator*. Reciproc, lipsa unui cadru facilitativ atrage de la sine impact slab în zona stilului *Umanist-Încurajator*.

**Corelații negative** (reprezentate de numerele negative). Aceasta înseamnă că ambele mărimi variază împreună, dar în sensuri opuse, adică atunci când una crește cealaltă scade și invers. De pildă, extensiile mari la impact defensiv, de pildă, tind să fie asociate cu extensii mici la eficacitate. Invers, extensii mici la impact defensiv tind să fie asociate cu extensii mari la eficacitate. De exemplu, o corelație negativă între *Evitare* (stil de impact pasiv/defensiv) și parametrul de eficacitate organizațională *Scoate ce e mai bun din oameni* arată că liderii care încurajează comportamente de *Evitare* în jurul lor au eficacitatea scăzută în zona parametrului de eficacitate organizațională

menționat mai sus. Cu alte cuvinte, încurajând evitarea *scot ce e mai rău din oameni*, iar descurajând evitarea *scot ce este mai bun din oameni*.

**Corelații zero** (reprezentate de numerele care se apropie mult de zero sau care au coeficient de semnificație mare). Aceasta înseamnă că nu se poate afirma despre cele două mărimi că sunt corelate. Corelațiile zero pot apărea în unul din următoarele trei cazuri:

- a) Cele două mărimi evoluează independent, necorelat
- b) Cel puțin una dintre mărimi e caracterizată printr-o marjă foarte restrânsă de variație, astfel încât nu se poate spune dacă mărimile evoluează corelat sau nu, pentru că una dintre ele nu prea evoluează. De pildă, în cazul analizei noastre, unele dimensiuni de impact au fost caracterizate prin valori relativ mari la marea majoritate a respondenților, ceea ce a făcut ca unele corelații (puține, e drept) să nu poată fi calculate.
- c) Eșantionul pe care se face calculul e prea mic pentru a permite analiza statistică. Nu a fost cazul în cercetarea noastră.

Coeficientul de corelație, care poate avea valori între -1 și 1, arată măsura în care există o relație liniară între cele două dimensiuni, adică în ce măsură variația unei mărimi este explicată prin variația celeilalte mărimi. Un coeficient de 1 arată o corelație perfectă, adică una dintre mărimi variază de fiecare dată și în aceeași măsură cu variația celeilalte. Se spune că variația mărimii B poate fi explicată prin variația mărimii A. Coeficienți subunitari (cum sunt mereu cei rezultați din cercetarea empirică) arată faptul că doar o parte din variația mărimii B poate fi explicată prin variația mărimii A. Deși nu are relevanță științifică, ca orientare generală, în cercetarea sociologică se consideră coeficienți de corelație de ordinul 0,4 sau mai mari ca indicând corelații puternice.

### Semnificația

Semnificația (calculată cu testul t sau testul Student) ne arată măsura în care relația de corelație este semnificativă sau întâmplătoare. Cu cât acest factor este mai mic, cu atât este mai mică șansa ca această relație să fie întâmplătoare. Cu cât acest factor este mai mic, cu atât este mai mică șansa ca această relație să fie întâmplătoare. În statistică se consideră semnificativă o corelație care are o șansă mai mică de 5% pentru a fi întâmplătoare. O astfel de situație de obicei se indică cu un asterisc (\*). Dacă șansa ca relația să fie

# Cercetarea Națională Leadership Impact

întâmplătoare e mai mică de 1%, atunci corelația se consideră foarte semnificativă, și se notează (\*\*).

În cercetarea noastră am întâlnit foarte multe corelații extrem de puternice, al căror factor de semnificație a fost mai mic decât 0,001, adică șansa ca asocierea să fie întâmplătoare a fost mai mică de 1‰. Aceste situații au fost notate cu factor de semnificație 0.

E important de menționat că, deși factorul de semnificație  $n$  măsoară direct intensitatea corelației, el este dependent de aceasta, în sensul în care corelații slabe au șanse mai mari să fie întâmpătoare decât corelații tari. În analiza noastră veți întâlni foarte des factori de corelație mai mari de 0,6 și factori de semnificație mai mici de 0,001. Aceasta reprezintă o confirmare empirică extrem de puternică a concluziilor studiului.

## Corelație și cauzalitate

**Corelațiile nu determină cauzalitate.** Deși putem spune, de pildă, că mărimile A și B sunt corelate, adică variază împreună, nu putem ști din analiza corelațiilor dacă A determină pe B, B determină pe A sau ambele sunt determinate de o altă mărime, C, neanalizată. Relațiile cauzale pomenite în acest raport au fost determinate în cercetarea generală de validare a instrumentului L/I prin alte metode specifice. Este practic imposibil ca două mărimi să coreleze cu cauzalitatea schimbată doar prin simpla schimbare a populațiilor investigate, deci putem afirma cu certitudine că dacă mărimile sunt corelate, atunci cauzalitățile sunt cele determinate din cercetarea internațională.

## La ce folosim corelațiile și semnificațiile

Analiza statistică a corelațiilor și semnificațiilor ne arată care sunt strategiile cu cea mai mare influență asupra impactului și care este influența impactului asupra eficacității și a consecințelor la nivel de organizație. Ele ne ajută să identificăm ariile cele mai importante de acțiune, în funcție de problema cu care ne confruntăm și pe care dorim să o rezolvăm.

Tabelele de corelații pot fi folosite ca ghid de prioritizare și de intervenție, dar valoarea lor e strict statistică. Întotdeauna vor exista excepții de la aceste reguli generale. Oameni diferiți generează impact diferit. Modelul nostru de analiză nu are pretenția de a surprinde absolut toate unghiurile din care cineva are impact asupra celorlalți sau toate motivele din care cineva e eficace sau nu.

**Deși nu sunt o rețetă universal aplicabilă, corelațiile statistice demonstrează totuși, validitatea modelului teoretic și justetea ipotezelor cercetării pe o populație românească, și susțin recomandările de dezvoltare pe care le oferim celor care obțin feedback cu acest instrument.**

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Corelații între impactul liderilor asupra celorlalți cu strategiile prescriptive și cu cele restrictive

Corelațiile între impactul liderilor asupra celorlalți și strategiile prescriptive probează faptul că strategiile prescriptive sunt corelate pozitiv puternic cu impactul constructiv și sunt corelate negativ, dar nu foarte puternic, cu impactul defensiv (grafic K).

Corespunzător, strategiile restrictive sunt corelate negativ puternic cu impactul defensiv, dar mai puțin negativ cu impactul constructiv (grafic L). Cu alte cuvinte cu cât un lider aplică mai adesea strategii prescriptive cu atât are un impact mai constructiv și cu cât aplică mai adesea strategii restrictive cu atât are un impact mai defensiv. Se demonstrează din nou că cea mai potrivită abordare este o combinație de strategii, cele prescriptive fiind folosite în mare măsură și cele restrictive în mică măsură.

**Grafic K:** Corelații între impactul asupra celorlalți și strategii de conducere prescriptive

Strategii de conducere prescriptive	Corelație/ Semnificație	Umanist - Încurajator	Afilie	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opozitive	Putere	Competitiv	Perfectionist
Crearea viziunii - Definiție	C	<b>0.749</b> (***)	<b>0.668</b> (***)	<b>0.679</b> (***)	<b>0.684</b> (***)	<b>-0.312</b> (***)	-0.244 (*)	<b>-0.287</b> (**)	<b>-0.391</b> (***)	<b>-0.296</b> (**)	-0.063	-0.205 (*)	-0.209 (*)
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.001</b>	0.011	<b>0.003</b>	<b>0</b>	<b>0.002</b>	0.516	0.034	0.031
Exemplu personal - Exemplificare	C	<b>0.774</b> (***)	<b>0.714</b> (***)	<b>0.722</b> (***)	<b>0.717</b> (***)	<b>-0.401</b> (***)	-0.228 (*)	<b>-0.291</b> (**)	<b>-0.373</b> (***)	<b>-0.409</b> (***)	-0.117	<b>-0.364</b> (***)	-0.234 (*)
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.018	<b>0.002</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.232	<b>0</b>	0.015
Îndrumare - Activ	C	<b>0.795</b> (***)	<b>0.738</b> (***)	<b>0.707</b> (***)	<b>0.737</b> (***)	<b>-0.352</b> (***)	-0.197 (*)	<b>-0.307</b> (***)	<b>-0.439</b> (***)	<b>-0.373</b> (***)	-0.104	<b>-0.27</b> (**)	-0.183
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.042	<b>0.001</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.285	<b>0.005</b>	0.059
Stimularea gândirii - Lateral	C	<b>0.781</b> (***)	<b>0.815</b> (***)	<b>0.709</b> (***)	<b>0.85</b> (***)	<b>-0.448</b> (***)	<b>-0.522</b> (***)	<b>-0.571</b> (***)	<b>-0.561</b> (***)	<b>-0.544</b> (***)	<b>-0.307</b> (***)	<b>-0.372</b> (***)	<b>-0.414</b> (***)
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.001</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Referințe - Referințe pozitive	C	<b>0.626</b> (***)	<b>0.569</b> (***)	<b>0.578</b> (***)	<b>0.642</b> (***)	-0.136	<b>-0.277</b> (**)	<b>-0.329</b> (***)	<b>-0.34</b> (***)	-0.212 (*)	0.013	0.062	-0.13
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.161	<b>0.004</b>	<b>0.001</b>	<b>0</b>	0.028	0.895	0.527	0.181
Monitorizare - Prin excelență	C	<b>0.791</b> (***)	<b>0.746</b> (***)	<b>0.617</b> (***)	<b>0.692</b> (***)	<b>-0.339</b> (***)	-0.165	<b>-0.289</b> (**)	<b>-0.375</b> (***)	<b>-0.413</b> (***)	-0.137	<b>-0.289</b> (**)	-0.195 (*)
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.09	<b>0.003</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.159	<b>0.002</b>	0.044
Feedback - Pozitiv	C	<b>0.713</b> (***)	<b>0.745</b> (***)	<b>0.524</b> (***)	<b>0.677</b> (***)	<b>-0.337</b> (***)	<b>-0.319</b> (***)	<b>-0.447</b> (***)	<b>-0.424</b> (***)	<b>-0.47</b> (***)	-0.226 (*)	<b>-0.329</b> (***)	<b>-0.35</b> (***)
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.001</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.019	<b>0.001</b>	<b>0</b>
Consolidare - Recompensă	C	<b>0.827</b> (***)	<b>0.776</b> (***)	<b>0.688</b> (***)	<b>0.803</b> (***)	<b>-0.4</b> (***)	<b>-0.413</b> (***)	<b>-0.511</b> (***)	<b>-0.536</b> (***)	<b>-0.46</b> (***)	-0.238 (*)	<b>-0.325</b> (***)	<b>-0.357</b> (***)
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.014	<b>0.001</b>	<b>0</b>
Influențare - Reciproc	C	<b>0.736</b> (***)	<b>0.779</b> (***)	<b>0.621</b> (***)	<b>0.72</b> (***)	<b>-0.447</b> (***)	<b>-0.503</b> (***)	<b>-0.579</b> (***)	<b>-0.561</b> (***)	<b>-0.533</b> (***)	<b>-0.364</b> (***)	<b>-0.403</b> (***)	<b>-0.458</b> (***)
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Crearea unui cadru - Facilitare	C	<b>0.869</b> (***)	<b>0.792</b> (***)	<b>0.752</b> (***)	<b>0.806</b> (***)	<b>-0.41</b> (***)	<b>-0.375</b> (***)	<b>-0.451</b> (***)	<b>-0.502</b> (***)	<b>-0.443</b> (***)	-0.207 (*)	<b>-0.301</b> (**)	<b>-0.334</b> (***)
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0.033	<b>0.002</b>	<b>0</b>

(\*) Corelații semnificative la nivelul .05  
 (\*\*) Corelații semnificative la nivelul .01  
 (\*\*\*) Corelații semnificative la nivelul .001  
 zonele gri Corelații nesemnificative



# Cercetarea Națională Leadership Impact

Din graficul corelațiilor între impactul asupra celorlalți și strategiile de conducere restrictive se observă că strategiile restrictive ale ariilor de conducere de la nivelul personal (crearea viziunii prin delimitare și exemplul personal restrictiv) au o influență redusă și chiar o influență pozitivă asupra impactului constructiv. Cu alte cuvinte aceasta înseamnă că este mai bine ca liderii să spună chiar și ce nu vor să se întâmple decât să nu spună nimic.

**Grafic L:** Corelații între impactul asupra celorlalți și strategiile de conducere restrictive

Strategii de conducere restrictive	Corelație/ Semnificație	Umanist - Încurajator	Afilieră	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Crearea viziunii - Delimitare	C	<b>0.257</b> (**)	0.063	<b>0.309</b> (***)	0.242 (*)	0.124	0.095	0.122	0.064	<b>0.310</b> (***)	<b>0.319</b> (***)	0.179	0.163
	S	<b>0.007</b>	0.520	<b>0.001</b>	0.012	0.204	0.329	0.212	0.509	<b>0.001</b>	<b>0.001</b>	0.065	0.093
Exemplu personal - Restrângere	C	<b>0.340</b> (***)	<b>0.273</b> (**)	<b>0.451</b> (***)	<b>0.277</b> (**)	0.016	<b>0.237</b> (***)	0.162	0.068	-0.004	0.182	-0.007	0.175
	S	<b>0</b>	<b>0.005</b>	<b>0</b>	<b>0.004</b>	0.872	<b>0.014</b>	0.095	0.488	.969	0.060	0.944	0.071
Îndrumare - Pasiv	C	-0.123	<b>-0.262</b> (**)	-0.025	-0.038	0.123	<b>-0.242</b> (***)	<b>-0.192</b> (***)	-0.039	0.177	0.037	0.221 (*)	0.114
	S	0.207	<b>0.006</b>	0.796	0.698	0.206	<b>0.012</b>	<b>0.048</b>	0.687	0.068	0.705	0.022	0.243
Stimularea gândirii - Vertical	C	-0.087	-0.150	-0.058	-0.218 (*)	<b>0.387</b> (***)	<b>0.724</b> (***)	<b>0.617</b> (***)	<b>0.478</b> (***)	<b>0.365</b> (***)	<b>0.507</b> (***)	<b>0.265</b> (**)	<b>0.436</b> (***)
	S	0.374	0.123	0.552	0.024	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.006</b>	<b>0</b>
Referințe - Referințe negative	C	-0.071	<b>-0.258</b> (**)	0.067	-0.071	<b>0.523</b> (***)	<b>0.369</b> (***)	<b>0.463</b> (***)	<b>0.421</b> (***)	<b>0.649</b> (***)	<b>0.613</b> (***)	<b>0.663</b> (***)	<b>0.531</b> (***)
	S	0.468	<b>0.007</b>	0.492	0.468	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Monitorizare - Prin excepție	C	-0.030	-0.155	0.065	-0.129	<b>0.490</b> (***)	<b>0.687</b> (***)	<b>0.630</b> (***)	<b>0.548</b> (***)	<b>0.597</b> (***)	<b>0.672</b> (***)	<b>0.486</b> (***)	<b>0.596</b> (***)
	S	0.756	0.112	.506	.186	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Feedback - Negativ	C	-0.133	<b>-0.336</b> (***)	-0.026	-0.147	<b>0.405</b> (***)	<b>0.331</b> (***)	<b>0.410</b> (***)	<b>0.364</b> (***)	<b>0.569</b> (***)	<b>0.544</b> (***)	<b>0.469</b> (***)	<b>0.468</b> (***)
	S	0.174	<b>0</b>	.794	.130	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Consolidare - Pedepsă	C	-0.095	-0.207 (*)	.128	-.063	<b>0.409</b> (***)	<b>0.314</b> (***)	<b>0.400</b> (***)	<b>0.403</b> (***)	<b>0.492</b> (***)	<b>0.573</b> (***)	<b>0.511</b> (***)	<b>0.512</b> (***)
	S	0.331	0.032	.190	.521	<b>0</b>	<b>.001</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Influentare - Unilateral	C	<b>-0.518</b> (***)	<b>-0.631</b> (***)	<b>-0.334</b> (***)	<b>-0.483</b> (***)	<b>0.587</b> (***)	<b>0.584</b> (***)	<b>0.678</b> (***)	<b>0.649</b> (***)	<b>0.715</b> (***)	<b>0.594</b> (***)	<b>0.623</b> (***)	<b>0.649</b> (***)
	S	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Crearea unui cadru - Constrângere	C	-0.116	<b>-0.279</b> (**)	-0.001	-0.244 (*)	<b>0.484</b> (***)	<b>0.730</b> (***)	<b>0.665</b> (***)	<b>0.618</b> (***)	<b>0.634</b> (***)	<b>0.699</b> (***)	<b>0.497</b> (***)	<b>0.646</b> (***)
	S	0.236	<b>0.004</b>	0.989	0.011	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

(\*) Corelații semnificative la nivelul .05  
 (\*\*) Corelații semnificative la nivelul .01  
 (\*\*\*) Corelații semnificative la nivelul .001  
 zonele gri Corelații nesemnificative

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Corelații între impactul liderilor asupra celorlalți și variabila prescriptivitate

Pentru a aprofunda analiza datelor am introdus variabilă **prescriptivitate** (P-R) care reprezintă diferența dintre media strategiilor prescriptive folosite și media celor restrictive. Variabila **prescriptivitate** ne arată măsura în care un lider folosește **în același timp** strategii prescriptive în mare măsură și strategii restrictive în mică măsură (grafic M).

Corelațiile între impactul liderilor și variabila prescriptivitate sunt foarte puternice și clare: corelații pozitive puternice cu stilurile constructive și corelații negative puternice cu stilurile defensive. Se constată că, într-adevăr, **folosirea în mare măsură a unui comportament preponderent prescriptiv este formula de succes.**

**Grafic M:** Corelații între impactul asupra celorlalți și variabila **prescriptivitate** (P-R)

Prescriptivitate (strategii de conducere Prescriptive - strategii de conducere Restrictive)	Corelație/ Semnificație	Umanist - Încurajator	Afilieră	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist	Constructivism
Crearea viziunii P-R	C	0.563 (***)	0.626 (***)	0.445 (***)	0.506 (***)	-0.417 (***)	-0.316 (***)	-0.375 (***)	-0.450 (***)	-0.531 (***)	-0.313 (***)	-0.362 (***)	-0.346 (***)	0.546 (***)
	S	0	0	0	0	0	0.001	0	0	0	0.001	0	0	0
Exemplu personal P-R	C	0.542 (***)	0.538 (***)	0.410 (***)	0.540 (***)	-0.455 (***)	-0.420 (***)	-0.428 (***)	-0.454 (***)	-0.427 (***)	-0.283 (**)	-0.392 (***)	-0.385 (***)	0.568 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.003	0	0	0
Îndrumare P-R	C	0.648 (***)	0.683 (***)	0.524 (***)	0.560 (***)	-0.335 (***)	-0.012	-0.116	-0.307 (***)	-0.378 (***)	-0.102	-0.326 (***)	-0.201 (*)	0.453 (***)
	S	0	0	0	0	0	0.904	0.234	0.001	0	0.298	0.001	0.037	0
Stimularea gândirii P-R	C	0.591 (***)	0.659 (***)	0.532 (***)	0.722 (***)	-0.550 (***)	-0.777 (***)	-0.757 (***)	-0.682 (***)	-0.590 (***)	-0.503 (***)	-0.432 (***)	-0.540 (***)	0.842 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Referințe P-R	C	0.588 (***)	0.693 (***)	0.429 (***)	0.605 (***)	-0.566 (***)	-0.538 (***)	-0.657 (***)	-0.635 (***)	-0.724 (***)	-0.507 (***)	-0.512 (***)	-0.547 (***)	0.726 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Monitorizare P-R	C	0.591 (***)	0.657 (***)	0.396 (***)	0.603 (***)	-0.621 (***)	-0.641 (***)	-0.685 (***)	-0.689 (***)	-0.745 (***)	-0.620 (***)	-0.591 (***)	-0.589 (***)	0.741 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Feedback P-R	C	0.615 (***)	0.745 (***)	0.407 (***)	0.603 (***)	-0.484 (***)	-0.424 (***)	-0.569 (***)	-0.528 (***)	-0.678 (***)	-0.481 (***)	-0.517 (***)	-0.525 (***)	0.658 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consolidare P-R	C	0.708 (***)	0.733 (***)	0.470 (***)	0.678 (***)	-0.567 (***)	-0.524 (***)	-0.639 (***)	-0.667 (***)	-0.660 (***)	-0.529 (***)	-0.564 (***)	-0.582 (***)	0.763 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Influențare P-R	C	0.690 (***)	0.777 (***)	0.522 (***)	0.664 (***)	-0.589 (***)	-0.614 (***)	-0.703 (***)	-0.685 (***)	-0.707 (***)	-0.555 (***)	-0.598 (***)	-0.623 (***)	0.802 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crearea unui cadru P-R	C	0.707 (***)	0.748 (***)	0.548 (***)	0.745 (***)	-0.605 (***)	-0.733 (***)	-0.742 (***)	-0.757 (***)	-0.710 (***)	-0.593 (***)	-0.539 (***)	-0.643 (***)	0.869 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P-R Mediu	C	0.767 (***)	0.845 (***)	0.574 (***)	0.766 (***)	-0.637 (***)	-0.621 (***)	-0.706 (***)	-0.723 (***)	-0.759 (***)	-0.559 (***)	-0.597 (***)	-0.620 (***)	0.861 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(\*) Corelații semnificative la nivelul .05  
 (\*\*) Corelații semnificative la nivelul .01  
 (\*\*\*) Corelații semnificative la nivelul .001  
 zonele gri Corelații nesemnificative

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Corelații între impactul asupra celorlalți și eficacitate

În general se observă corelații pozitive puternice între impactul constructiv și eficacitate și corelații negative puternice între impactul defensiv și eficacitate (grafic N). **Aceste corelații probează faptul că eficacitatea se obține pe calea impactului constructiv și este redusă prin impactul de tip defensiv.**

**Grafic N:** Corelații între impactul asupra celorlalți și eficacitate (organizațională, personală, echilibru)

Eficacitate organizațională	Corelație/ Semnificație	Umanist - Încurajător	Afilieri	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist	Constructivism
Lider vizionar / Manager tradițional	C	<b>0.57</b> 2 (***)	<b>0.558</b> (***)	<b>0.53</b> 3 (***)	<b>0.66</b> (***)	<b>-0.392</b> (***)	<b>-0.534</b> (***)	<b>-0.532</b> (***)	<b>-0.511</b> (***)	<b>-0.444</b> (***)	-0.237 (*)	<b>-0.248</b> (**)	<b>-0.360</b> (***)	<b>0.69</b> 5 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.014	<b>0.01</b>	0	0
Crește / Reduce productivitatea oamenilor	C	<b>0.59</b> 6 (***)	<b>0.588</b> (***)	<b>0.52</b> 3 (***)	<b>0.616</b> (***)	<b>-0.383</b> (***)	<b>-0.358</b> (***)	<b>-0.419</b> (***)	<b>-0.428</b> (***)	<b>-0.497</b> (***)	-0.211 (*)	<b>-0.336</b> (***)	<b>-0.358</b> (***)	<b>0.61</b> 4 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.029	0	0	0
Împuternicește / Nu exploatează	C	<b>0.53</b> 1 (***)	<b>0.610</b> (***)	<b>0.45</b> 1 (***)	<b>0.610</b> (***)	<b>-0.501</b> (***)	<b>-0.608</b> (***)	<b>-0.673</b> (***)	<b>-0.585</b> (***)	<b>-0.636</b> (***)	<b>-0.462</b> (***)	<b>-0.465</b> (***)	<b>-0.563</b> (***)	<b>0.72</b> 6 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Scoate de e mai Bun / Rău în oameni	C	<b>0.61</b> 6 (***)	<b>0.621</b> (***)	<b>0.48</b> 8 (***)	<b>0.648</b> (***)	<b>-0.442</b> (***)	<b>-0.404</b> (***)	<b>-0.462</b> (***)	<b>-0.488</b> (***)	<b>-0.590</b> (***)	<b>-0.360</b> (***)	<b>-0.438</b> (***)	<b>-0.434</b> (***)	<b>0.64</b> 6 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Susține Performanța pe termen scurt / Eficacitatea pe termen lung	C	<b>0.63</b> 5 (***)	<b>0.553</b> (***)	<b>0.53</b> 9 (***)	<b>0.550</b> (***)	<b>-0.336</b> (***)	-0.237 (*)	<b>-0.296</b> (**)	<b>-0.324</b> (***)	<b>-0.342</b> (***)	-0.192 (*)	<b>-0.284</b> (**)	-0.246 (*)	<b>0.52</b> 5 (***)
	S	0	0	0	0	0	0.014	<b>0.002</b>	<b>0.001</b>	0	0.047	<b>0.003</b>	0.011	0
Adaptabil / Rigid	C	<b>0.49</b> 4 (***)	<b>0.511</b> (***)	<b>0.42</b> 5 (***)	<b>0.591</b> (***)	<b>-0.425</b> (***)	<b>-0.582</b> (***)	<b>-0.559</b> (***)	<b>-0.569</b> (***)	<b>-0.531</b> (***)	<b>-0.384</b> (***)	<b>-0.325</b> (***)	<b>-0.449</b> (***)	<b>0.66</b> 7 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0.001</b>	0	0
Eficacitate Organizațională Media	C	<b>0.66</b> 1 (***)	<b>0.662</b> (***)	<b>0.57</b> 0 (***)	<b>0.710</b> (***)	<b>-0.479</b> (***)	<b>-0.533</b> (***)	<b>-0.574</b> (***)	<b>-0.565</b> (***)	<b>-0.587</b> (***)	<b>-0.357</b> (***)	<b>-0.402</b> (***)	<b>-0.467</b> (***)	<b>0.75</b> 1 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(\*) Corelații semnificative la nivelul .05  
 (\*\*) Corelații semnificative la nivelul .01  
 (\*\*\*) Corelații semnificative la nivelul .001  
 zone gri Corelații nesemnificative

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Eficacitate personală	Corelație/ Semnificație	Umanist – Încurajator	Afilieri	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Conventional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist	Constructivism
Relaxat / Stresat	C	<b>0.362</b> (***)	<b>0.488</b> (***)	<b>0.256</b> (**)	<b>0.390</b> (***)	<b>0.357</b> (***)	<b>-0.397</b> (***)	<b>-0.458</b> (***)	<b>-0.477</b> (***)	<b>-0.536</b> (***)	<b>-0.403</b> (***)	<b>-0.397</b> (***)	<b>0.463</b> (***)	<b>0.494</b> (***)
	S	0	0	<b>0.008</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pregătit / Nepregătit pentru a fi promovat	C	<b>0.563</b> (***)	<b>0.516</b> (***)	<b>0.536</b> (***)	<b>0.592</b> (***)	<b>0.375</b> (***)	<b>-0.258</b> (**)	<b>-0.310</b> (***)	<b>-0.355</b> (***)	<b>-0.378</b> (***)	-0.164	<b>-0.263</b> (**)	<b>0.258</b> (**)	<b>0.551</b> (***)
	S	0	0	0	0	0	<b>0.007</b>	<b>0.001</b>	0	0	0.091	<b>0.006</b>	<b>0.007</b>	0
Acceptă / Respinge feedback	C	<b>0.541</b> (***)	<b>0.602</b> (***)	<b>0.428</b> (***)	<b>0.598</b> (***)	<b>0.461</b> (***)	<b>-0.509</b> (***)	<b>-0.531</b> (***)	<b>-0.559</b> (***)	<b>-0.601</b> (***)	<b>-0.432</b> (***)	<b>-0.455</b> (***)	<b>0.464</b> (***)	<b>0.657</b> (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interesant / Neinteresat de autodezvoltare	C	<b>0.418</b> (***)	<b>0.361</b> (***)	<b>0.411</b> (***)	<b>0.502</b> (***)	<b>0.207</b> (*)	<b>-0.409</b> (***)	<b>-0.336</b> (***)	<b>-0.347</b> (***)	<b>-0.264</b> (**)	-0.157	-0.068	-0.232 (*)	<b>0.494</b> (***)
	S	0	0	0	0	<b>0.032</b>	0	0	0	<b>0.006</b>	0.107	0.485	0.016	0
Eficacitate Personală - Media	C	<b>0.616</b> (***)	<b>0.642</b> (***)	<b>0.534</b> (***)	<b>0.680</b> (***)	<b>0.459</b> (***)	<b>-0.507</b> (***)	<b>-0.530</b> (***)	<b>-0.564</b> (***)	<b>-0.579</b> (***)	<b>-0.374</b> (***)	<b>-0.388</b> (***)	<b>0.460</b> (***)	<b>0.715</b> (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(\*) Corelații semnificative la nivelul .05  
 (\*\*) Corelații semnificative la nivelul .01  
 (\*\*\*) Corelații semnificative la nivelul .001  
 zonele gri Corelații nesemnificative

Echilibru	Corelație/ Semnificație	Umanist – Încurajator	Afilieri	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Conventional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist	Constructivism
Supra-evaluat / Sub-estimat de organizație	C	<b>0.279</b> (**)	0.230 (*)	0.112	<b>0.258</b> (**)	<b>-0.332</b> (***)	-0.090	-0.157	-0.132	<b>-0.287</b> (**)	-0.220 (*)	<b>-0.322</b> (***)	-0.207 (*)	0.207 (*)
	S	<b>0.004</b>	0.017	0.253	<b>0.007</b>	0	0.354	0.106	0.174	<b>0.003</b>	0.023	0.001	0.033	0.032
Merită mai Puțină / mai Multă autoritate	C	<b>0.276</b> (**)	<b>0.317</b> (***)	0.155	<b>0.288</b> (**)	<b>-0.267</b> (**)	-0.137	-0.166	-0.194 (*)	<b>-0.356</b> (***)	<b>-0.325</b> (***)	<b>-0.342</b> (***)	<b>0.304</b> (***)	<b>0.249</b> (**)
	S	<b>0.004</b>	<b>0.001</b>	0.111	<b>0.003</b>	<b>0.005</b>	0.159	0.087	0.045	0	<b>0.001</b>	0	<b>0.001</b>	<b>0.01</b>
A promovat succesul Firmei / Propriu	C	<b>0.460</b> (***)	<b>0.486</b> (***)	<b>0.357</b> (***)	<b>0.516</b> (***)	<b>-0.367</b> (***)	<b>0.409</b> (***)	<b>-0.471</b> (***)	<b>-0.409</b> (***)	<b>-0.525</b> (***)	<b>-0.326</b> (***)	<b>-0.394</b> (***)	<b>0.354</b> (***)	<b>0.549</b> (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0.001</b>	0	0	0
Echilibru - Media	C	<b>0.454</b> (***)	<b>0.466</b> (***)	<b>0.296</b> (**)	<b>0.483</b> (**)	<b>-0.415</b> (***)	<b>0.312</b> (***)	<b>-0.381</b> (***)	<b>-0.346</b> (***)	<b>-0.521</b> (***)	<b>-0.373</b> (***)	<b>-0.453</b> (***)	<b>0.378</b> (***)	<b>0.471</b> (***)
	S	0	0	<b>0.002</b>	0	0	<b>0.001</b>	0	0	0	0	0	0	0

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## *Corelațiile între impactul liderilor și consecințele organizaționale*

În urma situațiilor întâlnite în practică în care clienții au date din evaluări de tip studii de angajament sau climat, am luat inițiativa de a corela impactul liderilor cu un set de consecințe organizaționale. Aceste evaluări de regulă nu explică în suficientă măsură relațiile cauzale care determină o anumită consecință la nivel organizațional. Aceasta face ca liderii cărora li se adresează să aibă dificultăți în a-și defini acțiuni de îmbunătățire. Fără să avem pretenția de a investiga extins fenomenul am vrut să aflăm dacă există vreo legătură între impactul liderilor și parametrii cei mai importanți de climat organizațional.

În acest scop am adresat participanților la cercetare un set de 13 întrebări despre organizația în care lucrează și nu despre liderii lor ([Graficul O](#)).

Am constatat, spre suprinzerea noastră, corelații foarte puternice între impactul liderilor și climatul organizațional măsurat cu acești parametri. Corelațiile sunt mai puternice pentru anumiți parametri decât pentru alții dar, în consecință, **impactul constructiv corelează puternic cu toți parametrii dezirabili de climat, în timp ce impactul defensiv corelează negativ cu majoritatea acestor parametri, dar nu cu toți.**

les în evidență prin tăria relațiilor 3 categorii foarte importante de climat:

- **integritatea organizațiilor**
- **respectul față de membri**
- **efortul discreționar al membrilor (principalul parametru de angajament)**

Toți acești 3 parametri sunt în topul preocupărilor majorității organizațiilor pe care le-am întâlnit.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

**Grafic O:** Corelații între Impactul asupra celorlalți și consecințele organizaționale

Consecințe organizaționale	Corelație/ Semnificație	Umanist – Încurajator	Afilieră	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist	Constructivism
1. problemele interne cu care ne confruntăm sunt tratate cu integritate	C	0.611 (***)	0.578 (***)	0.526 (***)	0.511 (***)	-0.306 (**)	-0.273 (**)	-0.333 (***)	-0.398 (***)	-0.349 (***)	-0.203 (*)	-0.291 (**)	-0.263 (**)	0.540 (***)
	S	0	0	0	0	0.002	0.005	0.001	0	0	0.037	0.003	0.007	0
2. stilul de conducere din organizația în care lucrez îi încurajează pe angajați să dea tot ce au mai bun în ei	C	0.609 (***)	0.610 (***)	0.540 (***)	0.553 (***)	-0.354 (***)	-0.294 (**)	-0.401 (***)	-0.462 (***)	-0.400 (***)	-0.186	-0.324 (***)	-0.243 (*)	0.599 (***)
	S	0	0	0	0	0	0.002	0	0	0	0.058	0.001	0.013	0
3. sunt încurajat să acționez și să mă comport ca și cum aceasta ar fi compania mea	C	0.423 (***)	0.379 (***)	0.421 (***)	0.423 (***)	-0.271 (**)	-0.384 (***)	-0.405 (***)	-0.358 (***)	-0.188	-0.059	-0.221 (*)	-0.164	0.497 (***)
	S	0	0	0	0	0.005	0	0	0	0.054	0.548	0.024	0.094	0
4. suntem preocupati să îmbunătățim conținutul calitatea produselor și serviciilor noastre	C	0.362 (***)	0.326 (***)	0.386 (***)	0.262 (**)	-0.066	-0.050	-0.100	-0.117	-0.125	0.101	-0.113	0.024	0.260 (**)
	S	0	0.001	0	0.007	0.501	0.61	0.309	0.237	0.206	0.307	0.253	0.808	0.007
5. organizația mea face față cu greu la cerințele în schimbare ale clienților*	C	0.369 (***)	0.316 (***)	0.355 (***)	0.302 (**)	-0.102	-0.106	-0.053	-0.152	-0.245 (*)	-0.091	-0.157	-0.073	0.257 (**)
	S	0	0.001	0	0.002	0.301	0.284	0.59	0.122	0.012	0.355	0.109	0.46	0.008
6. sunt încurajat să propun modalități noi și din ce în ce mai bune de a face lucrurile	C	0.554 (***)	0.477 (***)	0.579 (***)	0.512 (***)	-0.262 (**)	-0.359 (***)	-0.340 (***)	-0.415 (***)	-0.248 (*)	-0.113	-0.184 (**)	-0.182	0.562 (***)
	S	0	0	0	0	0.007	0	0	0	0.011	0.251	0.06	0.062	0
7. sunt motivat să acționez mai mult decât este specificat în fișa postului meu pentru a ajuta organizația din care fac parte să aiba succes	C	0.486 (***)	0.445 (***)	0.470 (***)	0.495 (***)	-0.308 (***)	-0.474 (***)	-0.473 (***)	-0.437 (***)	-0.303 (**)	-0.21 (*)	-0.288 (**)	-0.263 (**)	0.580 (***)
	S	0	0	0	0	0.001	0	0	0	0.002	0.025	0.003	0.007	0
8. împărtășirea informațiilor între funcțiuni / departamente este eficace	C	0.387 (***)	0.330 (***)	0.325 (***)	0.249 (***)	-0.065	-0.035	-0.065	-0.140	-0.100	0.024	-0.110	-0.046	0.233 (*)
	S	0	0.001	0.001	0.01	0.513	0.721	0.512	0.153	0.308	0.811	0.266	0.642	0.017
9. contribuțiile mele nu sunt apreciate de organizație*	C	0.478 (***)	0.473 (***)	0.416 (***)	0.431 (***)	-0.383 (***)	-0.469 (***)	-0.467 (***)	-0.542 (***)	-0.400 (***)	-0.316 (***)	-0.344 (***)	-0.373 (***)	0.570 (***)
	S	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.001	0	0	0
10. sunt încurajat să iau singur deciziile legate de munca pe care eu o am de făcut	C	0.339 (***)	0.297 (**)	0.344 (***)	0.340 (***)	-0.265 (**)	-0.424 (***)	-0.442 (***)	-0.362 (***)	-0.214 (*)	-0.196 (*)	-0.215 (*)	-0.246 (*)	0.463 (***)
	S	0	0.002	0	0	0.006	0	0	0	0.028	0.045	0.028	0.011	0
11. valorile organizației din care fac parte sunt clare și împărtășite (de angajați)	C	0.353 (***)	0.347 (***)	0.383 (***)	0.265 (**)	-0.046	-0.042	-0.180	-0.175	-0.057	0.068	-0.109	-0.041	0.305 (**)
	S	0	0	0	0.006	0.644	0.672	0.066	0.074	0.563	0.488	0.27	0.68	0.002
12. organizația din care fac parte are o strategie clară de acțiune pentru viitor	C	0.313 (***)	0.286 (**)	0.465 (***)	0.243 (*)	0.023	0.032	0.046	-0.061	0.025	0.213 (*)	0.053	0.089	0.208 (*)
	S	0.001	0.003	0	0.013	0.82	0.747	0.64	0.537	0.803	0.029	0.592	0.368	0.033
13. angajații sunt tratați cu respect, indiferent de poziția pe care o ocupă	C	0.489 (***)	0.501 (***)	0.433 (***)	0.396 (***)	-0.316 (***)	-0.251 (**)	-0.354 (***)	-0.400 (***)	-0.296 (**)	-0.251 (**)	-0.375 (***)	-0.264 (**)	0.485 (***)
	S	0	0	0	0	0.001	0.01	0	0	0.002	0.01	0	0.006	0
14. sunt încurajat să îmi asum riscuri calculate în munca pe care o am de făcut pentru a obține rezultate mai bune	C	0.405 (***)	0.441 (***)	0.480 (***)	0.450 (***)	-0.230 (*)	-0.362 (***)	-0.409 (***)	-0.414 (***)	-0.269 (**)	-0.121	-0.270 (**)	-0.167	0.539 (***)
	S	0	0	0	0	0.018	0	0	0	0.005	0.219	0.005	0.088	0

(\*) Corelații semnificative la nivelul .05  
 (\*\*) Corelații semnificative la nivelul .01  
 (\*\*\*) Corelații semnificative la nivelul .001  
 zonele gri Corelații ne semnificative

## Concluzii și recapitulări

1. Modelul de eficacitate în conducere cercetat de Human Synergistics International în ultimii 30 de ani în multe țări din lume se dovedește a fi la fel de valid și pentru populația de conducere din România.
2. Liderii din România au un nivel de eficacitate relativ bun în comparație cu liderii din lume, dar există arii semnificative de îmbunătățire.
3. În general liderii români tind să acorde prea mult spațiu acțiunilor de tip restrictiv și par să considere că mesajul pe care îl transmit în diverse domenii trebuie să fie mai degrabă echilibrat. Din cercetare reiese că această credință este falsă și conducerea optimă cere ca raportul dintre strategiile prescriptive și cele restrictive să fie de 3 la 1.

### 5 Idei de luat acasă

1. **Impactul determină eficacitatea, nu acțiunile.**
2. **Problema este în acțiuni și nu în filozofie; filozofia este în regulă, practica ne omoară.**

Adesea liderii se concentrează pe calitatea acțiunilor dar nu pe felul în care le sunt receptate, nu pe impactul pe care îl au asupra celorlalți. Atrag atenția că acțiunile fie și coerente și aparent firești pot avea impact negativ mai ales în cazul în care sunt folosite excesiv.

Filozofia este în regulă. Din răspunsurile despre impactul ideal al tuturor celor măsurați reiese că liderii par să înțeleagă corect ce tip de impact generează performanță.

Diferențele mici de filozofie generează diferențe mari de impact mai ales în zona impactului defensiv. Puși în fața unor mesaje contradictorii care cer în același timp să promoveze și să arate comportamente orientate pe rezultate sau excelență, oamenii preferă să aleagă securitatea.

Mecanismele pentru a genera impactul dorit și în realitate nu sunt suficient de bine înțelese. Relațiile cauzale și dinamica sistemului social al organizațiilor nu sunt suficient de bine înțelese de lideri și aceasta duce la discrepanțe mari între filozofia declarată și impactul asupra celor din jurul lor.

**3. CUM faci este mai important decât ce faci.** Artă conducerii constă în a maximiza mesajele prescriptive chiar și atunci când situația pare să ceară mesaje restrictive.

**4. Euristica 3:1.** Există o proporție optimă între mesajele prescriptive și cele restrictive care generează impactul constructiv pe care și-l doresc majoritatea liderilor, iar aceasta este de 3:1.

Principala provocare a comunicării unui lider este să găsească mijloacele sau căile prin care să transmită în mod prescriptiv mesajele despre situații indezirabile, căi prin care să transforme ori de câte ori este posibil mesajele restrictive în mesaje prescriptive. Cheia nu este în a genera situații negative și nici de a numi răul bine, ci de a schimba fundamental natura și tonul mesajului. Spre exemplu în loc să întrebi pe cineva de ce a făcut o greșală, să întrebi cum poți acționa pentru a îmbunătăți o situație. Ambele abordări generează tensiune, cu diferența că prima îl pune să genereze scuze, iar cea de-a doua soluții.

**5. Influența liderilor se extinde asupra întregii organizații.**

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Recomandări pentru schimbare: de la Restrictiv la Prescriptiv, strategie cu strategie.

Deoarece impactul liderilor este determinat de strategiile de conducere pe care le folosește, vă propunem mai jos câteva recomandări pentru a vă orienta în direcția Prescriptivă, cea cu cel mai mare impact în stilurile Constructive care generează cea mai bună performanță la nivel de organizație.

### Strategii din zona personală

Deși strategiile prescriptive din zona de aborare personală au impact mai degrabă neutru, nu înseamnă că sunt lipsite de importanță. E important ca orice lider care își dorește impact constructiv să înțeleagă ce presupune crearea viziunii și exemplul personal în abordarea prescriptivă.

#### Crearea Viziunii: de la Delimitare la Definire

- Ia-ți timp pentru a explica oamenilor filosofia ta de conducere.
- Care este părerea ta despre rolul oamenilor în organizații? Ce crezi că-i motivează pe oameni, ce înseamnă pentru tine rolul de lider, care crezi că ar trebui să fie relația dintre un lider și oamenii lui?
- Conturează o viziune pentru rezultatele pe care le dorești pentru afacerea/echipa pe care o conduci. Cum ai vrea să fie aceasta peste câțiva ani? Comunic-o oamenilor. Poți face acest lucru individual sau poți lucra împreună cu echipa ta pentru a construi o viziune colectivă ținând cont de așteptările fiecăruia.
- Atunci când dezvolti o viziune asigură-te că este aspiratională și inspirațională. Nu-ți propune doar "să fim cei mai buni la...". Provoacă grupul pentru a găsi noi obiective pe care le-ați putea realiza.

#### Exemplul Personal: de la Restrângere la Exemplificare

- Fii tot timpul atent să vezi dacă comportamentele tale sunt cele pe care îți dorești de fapt să le arăți. *LSI* este ideal pentru acest scop.
- Gândește-te cu grijă care sunt comportamentele pe care vrei să le încurajezi la oamenii din echipa ta. Definește-le fără a folosi clișee. Descrie în mod operațional ce ar trebui să observi pentru a avea indicii că aceste comportamente sunt prezente.

- Nu subestima rolul tău de model în calitate de lider. Ești asemeni unui actor pe scenă – ești judecat la fiecare reprezentație, nu doar atunci când îți dorești. Felul în care te porți setează scena pentru comportamentele acceptabile și devine normă de comportament.

### Strategii din zona interpersonală

Strategiile din zona interpersonală se referă la interacțiunea liderului cu oamenii din jurul lui. În funcție de ce văd oamenii că face sau că spune liderul lor se formează și percepția asupra impactului, adică a felului în care ei se simt motivați să interacționeze. La acest nivel strategiile sunt puternic corelate cu impactul pe care liderul îl are asupra celor pe care îi conduce.

#### Îndrumare : de la Pasiv la Activ

- Găsește timp pentru discuții personale.
- Planifică și prioritizează aceste discuții în agenda ta.
- Oferă ajutor celor din jurul tău pentru a învăța în mod activ
- Construiește relații cu cei din jurul tău astfel încât să spună despre tine că ești un bun coach.

#### Stimularea gândirii: de la Vertical la Lateral

- Atunci când planifici lucrurile gândește-te mai degrabă la ce trebuie să obții decât să faci o analiză clasică a stării curente. Adesea perspectiva din care suntem poate limita viziunea despre unde vrem să ajungem. Folosește tehnici proiective și încurajează gândirea orientată către viitor.
- Provoacă în mod constructiv presupunerile. Dacă ești nevoit să te bazezi pe o presupunere spune asta și celorlalți.
- Edward de Bono, mai mult decât orice alt scriitor, a explorat ce înseamnă gândirea laterală. Îți recomandăm cărțile lui.
- Fii atent să nu respingi cu ușurință ideile. Destul de frecvent oamenii resping idei fără a le da cu adevărat atenție. Propune-ți să analizezi și ideile care pot părea ciudate și consideră-le o oportunitate pentru a fi creativi.

#### Referințe: de la Referințe negative la Referințe pozitive

- Scoate în evidență succesul oamenilor.



# Cercetarea Națională Leadership Impact

- Povestește despre succese și eroi din trecut pentru a scoate în evidență punctele tale de vedere.
- Atunci când vorbești despre valori și importanța lor pentru organizație vorbește la modul personal referindu-te la oameni și la grupuri care au exemplificat aceste valori.
- Folosește povești pentru a crea o imagine asemănătoare culturii pe care vrei să o dezvolti. Cei mai buni lideri din istorie s-au folosit totdeauna de povești și de parabole pentru a da substanță credințelor lor.

## Monitorizare: de la Monitorizarea prin Excepție la monitorizarea prin Excelență

- Fă-i pe cei din jurul tău să fie atrași de succes, evidențiindu-le ce fac bine.
- Sărbătorește succesul.
- Concentrează-te pe lucrurile bune, nu pe ceea ce nu este perfect.
- Fii interesat în mod activ de munca oamenilor tăi. Nu te axa doar pe rezultat, arată interes și pentru cum este obținut acest rezultat.

## Feedback: de la Negativ la Pozitiv

- Ia-ți timp să faci complimente oamenilor când aceștia au rezultate bune.
- Nu comenta doar atunci când oamenii depășesc așteptările, comentează și atunci când ating așteptările – până la urmă au făcut ce le-ai cerut.
- Este firesc în realitatea umană ca oamenii să nu se simtă bine atunci când cineva este în dezacord cu ce au făcut ei. Ca lider însă nu-ți poți permite să te arăți deranjat. O astfel de reacție are impact asupra comportamentelor celorlalți.
- Ascultă. Ușor de spus, greu de făcut. Liderii cei mai eficace sunt foarte buni ascultători. Ascultarea activă înseamnă să-ți reduci judecățile și să-ți crești nivelul de înțelegere, de empatie.

## Consolidare: de la Pedepsă la Recompensă

- Prea adesea ne gândim la recompensă la nivel material, cum ar fi banii. Recunoașterea, spre deosebire de recompensă are mult mai mult impact.
- Un exemplu de recompensă poate fi o încurajare ("Bravo! Ai făcut o treabă bună") sau o bătaie încurajatoare pe umăr.
- Exemple mai complexe de recompense sunt oportunitățile noi de învățare, proiectele noi, provocările noi.

- Sărbătoriți succesele – oricât de des ați face-o nu este niciodată prea mult. Faceți-i vizibili în organizație pe cei care au succes. Lasă lumea să știe că vestea succesului lor va fi răspândită.

## Strategii din zona organizațională

Abordarea la nivel organizațional are cea mai mare influență atât în impactul liderului asupra celorlalți dar și în cultura organizațională pe care o generează. Nu e de mirare dacă veți întâlni lideri care au predominant strategii restrictive în primele două zone (cea personală și cea interpersonală), dar folosesc strategii prescriptive în zona organizațională și au impact constructiv. Șansele însă să vedeți un profil cu impact constructiv pentru strategii prescriptive în primele două zone (personală și interpersonală) și strategii restrictive la nivel organizațional sunt însă destul de mici. Nivelul la care liderii sunt evaluați totdeauna este în primul rând cel organizațional și acolo ei fac cu adevărat diferența.

## Influențare : de la Unilateral la Reciproc

- Implicarea este cheia. Cu cât liderul îi implică mai mult pe ceilalți și este deschis la influența lor cu atât mai eficace vor fi cu toții.
- În timp ce toată lumea este preocupată de calitatea deciziilor pe care le iau, prea puțini sunt preocupați și de acceptarea deciziilor. Pentru ca o decizie să fie cu adevărat eficace ea trebuie să fie deopotrivă de calitate dar și acceptată. Acceptarea se realizează doar prin implicare și participare.
- Rezistă tentației de a respinge decizii luate de alții cu care nu ești de acord. Ia-ți timp să explorezi situația împreună cu oamenii și fii deschis la ideea că s-ar putea să aibă dreptate.
- Conduceți pe rând discuțiile. Fă-i și pe alții să-și asume responsabilitatea în întâlniri.
- Recunoaște puterea expertizei acolo unde există – uneori este nevoie ca unii membri din echipă care au expertiză în acel domeniu să preia conducerea.

## Crearea unui cadru: de la Constrângere la Facilitare

- Împuternicește-i pe oameni. A-i împuternici este diferit de a-i implica. Prea adesea în organizații se așteaptă ca oamenii să facă lucruri fără training, sprijin sau resursele de care au nevoie.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Aceasta le reduce de fapt implicarea și chiar dacă se vor descurca, nu vor excela.

- A-i împuternici pe oameni este simplu: dă-le doar autoritatea de care au nevoie pentru a-și atinge obiectivele, asigură-te că au resursele de care au nevoie și instruieste-i când au nevoie, iar ei vor performa la un nivel înalt. Dacă, pe de altă parte, nu le poți da toate resursele de care au nevoie, oferă-le sprijin pentru a-i ajuta să experimenteze. Atunci când au toate resursele așteaptă-te să exceleze, dar dacă nu au resurse suficiente nu-i pedepsi pentru eșec. Dacă o vei face, le vei crește nivelul de pasivitate.

- Informează-i pe oameni. Lasă oamenii să știe totdeauna ce se întâmplă cu organizația.

- Crește-i pe oameni. Oferă-le oportunități de învățare și dezvoltare. Lasă oamenii să încerce lucruri noi și feluri noi de a face lucrurile. Fă-i să se simtă confortabil să vină cu idei noi și să fie creativi. Caută modalități de a dezvolta oamenii dându-le proiecte și responsabilități suplimentare.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Ce spun câțiva dintre liderii participanți la cercetare

### Emil Deliu

**General Manager  
Austral Trade**

*De cele mai multe ori feedbackul pe care-l primește șeful de la subalternii lui este prin natura lucrurilor unul pozitiv. Și asta se adaugă ca o confirmare la părerea bună pe care o are șeful despre el. Uneori șeful își mai pune câte o întrebare referitoare la personalitatea proprie. Însă rareori se gândește la impactul pe care îl are asupra rezultatelor celorlalți.*

*Câteodată apare șansa și șeful poate afla percepția nealterată a membrilor echipei. Poate să-și analizeze comportamentul pe care de atâtea ori a amânat să înceapă să și-l schimbe.*

*Conștientizează mai mult modul în care influențează succesul afacerii. Leadership/Impact® este șansa de care vorbeam și care mi s-a oferit mie. Nu mi-a fost ușor să accept rezultatele testului, însă acum pot vedea clar modul în care pot marca rezultate și am decis să dezvolt acele comportamente de leadership ce încurajează dezvoltarea relațiilor cu echipa și în final performanța organizației.*

### Eugen Voicu

**General Manager  
AVIVA Investors**

*Sunt unul dintre managerii/antreprenorii care nu este prea încântat să apeleze la consultanți; o fac doar în anumite situații specifice. De această dată însă, am realizat că a fost foarte util. Metoda folosită este, în opinia mea, foarte complexă și surprinde din multe unghiuri atitudinea pe care o avem în diverse situații. Pe mine m-a ajutat să mă înțeleg mai bine și să-mi calibrez relațiile cu colegii astfel încât să avem un mediu și mai constructiv în timpul orelor petrecute împreună.*

### Robert Maxim

**Ensiht Management Consulting  
Managing Partner**

\*Mesaj către Iuliana Stan - Director General Human Synergistics România

*Deși metoda îmi era cunoscută de mai bine de 10 ani am redescoperit-o cu aceeași plăcere datorită calității feed-backului oferit de către Iuliana. Apreciez în mod deosebit candoarea și voința sinceră de a transmite mesajele cu franchețe, nealterate, împreună cu descrierea comportamentelor de ameliorat. Instrumentele de analiză și dezvoltare a leadership-ului sunt extrem de utile indiferent dacă ești la primul tau rol de leader sau ești un "veteran" în domeniu.*

*Din pacate, în România zilelor noastre nu numai că ducem lipsă de modele sănătoase, aspiraționale, de leadership dar nici măcar nu folosim suficient instrumentele pe care le avem la*

*îndemână așa cum sunt cele de la Human Synergistics.*

### Ovidiu Păscuțiu

**General Manager  
Saint-Gobain Glass**

\*Mesaj către Iuliana Stan - Director General Human Synergistics România

*Este foarte de ajutor pentru mine să beneficiez de o radiografie a impactului meu ca lider la un moment dat și de o sesiune atât de deschisă de feedback. A fost nu doar benefic, dar și agreabil să discut cu Iuliana despre leadership în general și despre ce aș putea eu îmbunătăți pentru a fi un lider cu un impact mai constructiv.*

### Sorina Degeratu

**Sales Manager  
Gral Medical**

*Discuțiile mi-au fost de un real ajutor, am realizat că oamenii nu-ți înțeleg bunele intenții dacă nu ți le exprimi și că e mult mai importantă percepția lor decât intenția ta. Am schimbat deja unele aspecte în relația cu ei, nu-i mai cert în ședințe, fac mult mai multe discuții individuale, avem activități extra job împreună, ne împrietenim... Deși eram plină de bune intenții și înainte, relația e vizibil mai bună acum.*

## Consultanți HS care au susținut cercetarea

### Ruxandra Hanea

**H&H Consulting  
Managing Partner**

*Managerii evaluați văd leadership-ul ca pe o problemă de tehnici și nu ca pe o problemă de valori și principii pe care le pot aplica și promova cu consecvență; deși la nivel teoretic ei sunt de acord că un lider trebuie să aibă niște valori pozitive, nu știu cum pot operaționaliza valorile acestea pentru a crea un impact constructiv în organizație.*

### Mădălina Uceanu

**Career Advisor  
Senior HR Advisor**

*A vedea negru pe alb diferențele între cum crezi tu că ești perceput și impactul acțiunilor în organizație, te pune cu siguranță pe gânduri. Însă doar pus pe gânduri reușești să începi procesul de conștientizare care poate ajuta la o dezvoltare reală. Cred că unul dintre marile avantaje oferite de instrumentele Human Synergistics îl constituie planurile de dezvoltare cu acțiuni concrete care se pot realiza după aplicarea lor.*

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Carmen Copîndean

CDM  
Consultant senior

Toate întâlnirile de feedback mi-au prilejuit discuții profunde cu oameni deosebiți, cu toții pasionați de auto-cunoaștere și dezvoltare. A fost surprinzător să descopăr adevărate "universuri" într-un interval de timp atât de scurt – 2 ore. Oamenii au fost foarte deschiși, cu multă dezvăluire de sine, deși – cu excepția unei singure persoane – m-au cunoscut doar în acel moment. Au fost plăcut impresionați de seriozitatea instrumentului și de bogăția de informații pe care le-au primit.

## Gabriela Hanc

AIMS Human Capital  
Consultant

Spre deosebire de instrumentele care au ca rezultat un profil aparținând unei tipologii, raportul L/I livrează informații personalizate despre acțiuni ale liderului care pot fi ușor transpuse și identificate în experiența personală.

## Cristina Băcilă

H&H Consulting  
Consultant Senior

Reacția managerilor evaluați la aflarea rezultatelor este să întrebe atâta vreme cât impactul lor este unul pasiv-agresiv, cum se face că obțin rezultate bune în organizație. De asemenea, am observat un factor foarte puternic de raționalizare a unor evaluări sub așteptările proprii (pe motiv că respondenții nu au o pregătire suficientă, s-au grăbit să răspundă etc.).

Toți participanții au considerat instrumentul foarte complex și o sursă vastă de informație.

## Viorel Panaite

Human Invest  
Partener

Unul din lideri (antreprenor și CEO la compania sa) nu a spus nimic de-a lungul întregii întâlniri – a ascultat cu respect concluziile raportului, dar fără să dea vreun semn că dorește să dezbătă sau să pună în practică recomandările mele. Mi-a spus că are nevoie de câteva săptămâni pentru a reflecta singur la acestea. Am fost surprins însă a doua zi de un telefon de la cineva din board-ul companiei care, cu mult entuziasm, mi-a spus: "E prima dată când CEO-ul nostru ne cere ajutorul și ne ascultă cu adevărat input-urile!!! Ce s-a întâmplat?"

## Diana Rosetka

General Manager  
Achieve Global - United Business Development

- Ceea ce i-a atras pe liderii interesați a fost mai ales că L/I-ul ca instrument îți dă și perspectiva consecințelor asupra comportamentului celorlalți a ceea ce alegi să faci în fiecare zi ca lider, ceea ce nu îți spune niciun alt instrument de feedback de la noi din piață.
- Cel puțin în cazul acestor lideri voluntariați în cercetare, impactul defensiv provine de multe ori din intenția bună de tip Leadership situațional de a-și proteja oamenii de răul din jur, dându-le instrumente și mesaje în paradigma aceasta: afară e o lume rea și periculoasă de care trebuie să învățăm să ne protejăm, 'afară' fiind, de multe ori, chiar imediat în afara echipei proprii, adică inclusiv restul organizației poate fi de pe tărâmul răului.
- Generația liderilor pe care i-am văzut în L/I este a celor self-made, a celor care s-au zbatut și au muncit singuri, fără coaching, fără mentorat, fără sprijin semnificativ, împinși în apă ca să învețe să înoate; cu un asemenea background, tendința e să se aștepte de la ceilalți să parcurgă același proces, pe principiul: eu cum am putut? (un fel de mântuire prin suferință); ce se pare că nu se mai potrivește este contextul: pe vremea lor, ca să zic așa, în plină eferveșcență economică, rezultatele veneau imediat, ceea ce le ridica entuziasmul și le deschidea perspective. Azi, orizonturile s-au cam închis sau sunt din ce în ce mai limitate, teama de eșec fiind mult mai prezentă.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Parteneri în realizarea cercetării

Cercetarea Națională Leadership Impact a fost realizată cu sprijinul Consultanților Acreditați de Human Synergistics România. Consultanții Acreditați au participat activ, identificând liderii pe care i-am inclus în cercetare, au coordonat realizarea rapoartelor individuale și au derulat sesiuni individuale de feedback cu liderii participanți la cercetare. Le mulțumim tuturor pentru efortul considerabil depus în realizarea acestui proiect și pentru determinarea cu care susțin cercetările noastre.

## Contribuțiile cele mai semnificative au venit din partea următorilor Consultanți Acreditați:

- Diana Rosetka, Dan Berteanu, Ana Maria Pleșuvescu, Andreea Sandu, Cosmin Joldeș, Irina Pânzaru, Luminița Tălnaru - **Achieve Global**
- Andrea Telegdi, Gynella Parfenie, Gabriela Hanc, Codruța Lucața - **AIMS Timișoara**
- Carmen Copîndean - **CDM Cluj-Napoca**
- Ruxandra Hanea și Cristina Băcilă - **H&H Consulting Sibiu**
- Viorel Panaite și Rareș Manolescu - **Human Invest**
- Eugen Dragomir - **Lean Coaching**
- Mădălina Uceanu - **Career Advisor**
- Emil Cseh - **Team Plus**



Realizarea evenimentului de comunicare a rezultatelor cercetării din 24 noiembrie 2010 a fost susținută și de sponsorii evenimentului:



**Motor AG Pitești**

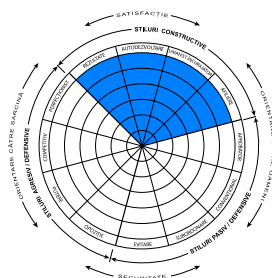


## Anexa Concepte - Stiluri de impact asupra celorlalți

L/I le evaluează trei tipuri de impact: Constructiv, Pasiv/Defensiv și Agresiv/Defensiv. Fiecare dintre aceste tipuri de impact se reflectă în câte patru stiluri de comportament pe care liderul le încurajează sau le susține în fața celor pe care îi conduce sau cu care interacționează.

### Impact Constructiv

Sunt stiluri de interacțiune bazate pe satisfacerea nevoilor de progres și reușită. Propun colaborarea ca metodă de rezolvare a diferendelor și încurajează creativitatea și asumarea controlată a riscurilor pentru a surmonta obstacolele și a face față schimbărilor din mediu. În toate cercetările noastre, la nivel personal, interpersonal și de organizație, stilurile constructive sunt asociate cu succesul.



Mai specific, liderii cu impact constructiv promovează comportamentele orientate către Rezultate, Auto-dezvoltare, susține stilurile Umanist Încurajator și Afiliere.

**(11:00) Impact de tip Rezultate:** Liderul îi motivează și îi încurajează pe ceilalți să își stabilească obiective îndrăznețe dar realiste, să stabilească planuri pentru atingerea acestor obiective și să le urmeze cu entuziasm.

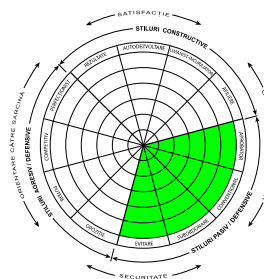
**(12:00) Impact de tip Autodezvoltare:** Liderul îi motivează și îi încurajează pe ceilalți să se bucure de munca lor, să se dezvolte profesional și să abordeze problemele cu interes, creativitate și integritate.

**(1:00) Impact de tip Umanist-Încurajator:** Liderul îi motivează și îi încurajează pe ceilalți să susțină oamenii, să îi ajute pe cei din jurul lor să crească și să se dezvolte și să le ofere celorlalți un feedback pozitiv.

**(2:00) Impact de tip Afiliere:** Liderul îi motivează și îi încurajează pe ceilalți să îi trateze pe oameni ca membri ai echipei, să fie sensibili la nevoile celorlalți și să interacționeze într-un mod prietenos și să colaboreze.

### Impact Pasiv/Defensiv

Sunt stiluri de interacțiune bazate pe căutarea cu precădere a securității și confortului în relațiile cu ceilalți. Ele valorizează lipsa conflictului, evitarea riscurilor și a responsabilităților, perpetuarea metodelor cunoscute și testate și apelul la surse de autoritate pentru luarea deciziilor. Ele sunt invariabil asociate cu stagnarea, rezistența la schimbare și în ultimă instanță cu eșecul personal și profesional.



Mai specific, comportamentele pasiv / defensive care se pot datora liderilor sunt: Aprobator, Convențional, Subordonare, Evitare.

**(3:00) Impact de tip Aprobator:** Liderul îi motivează și le cere celorlalți să câștige aprobarea celor din jurul lor, să se ia după ceilalți, să mențină (superficial) relații interpersonale amiabile.

**(4:00) Impact de tip Convențional:** Liderul îi motivează și le cere celorlalți să se conformeze, să se încadreze în „tipar” și să urmeze regulile, politicile și procedurile standard.

**(5:00) Impact de tip Subordonare:** Liderul îi motivează și le cere celorlalți să facă doar ce li se spune, să ia toate deciziile împreună cu superiorii și să îi mulțumească pe cei în poziții de autoritate.

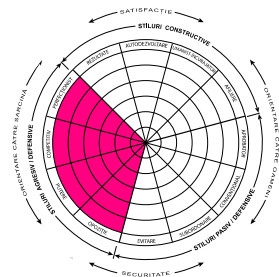
**(6:00) Impact de tip Evitare:** Liderul îi motivează și le cere celorlalți să evite orice posibilitate de a fi blamat pentru vreo greșală, să paseze responsabilitățile celorlalți și să iasă în evidență.

### Impact Agresiv/Defensiv

Sunt stiluri de interacțiune bazate pe supremația individuală asupra celorlalți, prin abordarea în forță a sarcinilor pentru a câștiga statut și putere.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

Ele valorizează opoziția și conflictul, scepticismul, competiția între membrii organizației, abordarea sarcinilor în forță, primatul muncii asupra persoanei. Sunt stiluri care pot da rezultate bune pe termen scurt dar dau rezultate proaste sau catastrofale pe termen lung, prin efectul de disoluție a valorilor etice și umane pe care folosirea lor îndelungată îl poate produce și prin disocierea organizației în dominatori și dominați.



Mai specific, comportamentele agresive care pot fi promovate de liderii de acest fel sunt: Opozițional, Putere, Competitiv, Perfecționist.

**(7:00) Impact de tip Opoziție:** Liderul îi motivează și îi stimulează pe ceilalți să sesizeze greșelile, să câștige statut criticând și să renunțe și la ideile bune din cauza unor mici imperfecțiuni.

**(8:00) Impact de tip Putere:** Liderul îi motivează și îi stimulează pe ceilalți să acționeze prin forță și agresiv, să controleze oamenii din jurul lor și să își construiască o bază de putere.

**(9:00) Impact de tip Competitiv:** Liderul îi motivează și îi stimulează pe ceilalți să opereze într-un cadru „câștig/pierdere”, să îi depășească pe colegi și să facă tot ce le stă în putință pentru a da bine.

**(10:00) Impact de tip Perfecționist:** Liderul îi motivează și îi stimulează pe ceilalți să își stabilească obiective nerealiste de înalte, să se axeze pe fiecare detaliu și să muncească timp îndelungat pentru a-și atinge obiectivele strict definite.

## Anexa Concepte - Tipuri de strategii de conducere

La nivel foarte general putem afirma că exista două tipuri de conducere: prescriptivă și restrictivă. L/I măsoară zece arii majore de conducere, diferite în funcție de zona pe care se axează: organizațională, interpersonală, personală.

### Strategii prescriptive & strategii restrictive

Faptul că liderii se bazează fie pe abordări prescriptive, fie pe abordări restrictive se poate vedea în diverse activități, responsabilități sau domenii de acțiune în care liderii își pun energia pentru a-i conduce pe ceilalți. Există zece arii majore de conducere care sunt măsurate cu L/I și care se referă atât la abordarea prescriptivă cât și la cea restrictivă.

### Strategii din zona personală

Prima arie de activități - Crearea Viziunii și Exemplul Personal – se referă la dimensiunea personală pentru că surprind aspirațiile de conducere ale liderului și felul de a conduce.

Mai specific,

- **Crearea viziunii** prescriptive implică definirea stării dorite a viitoarelor afaceri și împărtășirea acestei viziuni cu ceilalți. Crearea viziunii restrictive implică delimitarea, identificarea și exprimarea clară a unor opinii puternice împotriva anumitor moduri de a face afaceri.
- **Exemplul Personal** prescriptiv se referă la modul în care liderul afișează anumite comportamente și reacții ce reflectă valorile și standardele pe care le dorește în organizația sa. Exemplul personal restrictiv implică restrângerea anumitor comportamente prin evitarea (sau refuzarea în mod activ) a unui comportament care nu dorește să fie imitat.

### Strategii din zona interpersonală

A doua categorie de activități măsurată cu L/I include Îndrumarea, Stimularea Gândirii, Exemplificarea, Monitorizarea și Feedbackul. Aceste activități se referă la dimensiunea interpersonală pentru că surprind interacțiunile liderului 1:1 cu cei din jurul lui.

Mai specific,

- **Îndrumarea** prescriptivă implică abordări active în îndrumare, ceea ce oferă o direcție și creează un mediu „sigur” pentru învățare. Îndrumarea restrictivă implică mai mult abordări pasive la dezvoltarea celorlalți și asumarea faptului ca aceștia să învețe din propria experiență și propriile greșeli.
- Abordările prescriptive ale **Stimulării Gândirii** se axează pe gândirea laterală—sau pe noi moduri de a privi lucrurile. Abordările restrictive ale stimulării gândirii implică o gândire verticală mai tradițională— procese mai logice, matematice sau raționale.
- **Referințele** prescriptive implică folosirea referințelor pozitive—adică, remarci și povești despre oameni importanți care ar putea servi ca modele. Referințele restrictive implică folosirea referințelor negative—adică, remarci și povești despre oamenii ale căror decizii, acțiuni și caracteristici nu ar trebui luate drept model.
- **Monitorizarea** prescriptivă implică managementul prin excelență și concentrarea pe ceea ce se face corect. Monitorizarea restrictivă implică managementul prin excepție, concentrarea făcându-se pe excepții, abateri și comportamente nepotrivite.
- **Feedback-ul** prescriptiv implică o comunicare a evaluărilor pozitive ale activităților și ale performanțelor oamenilor atunci când aceștia au performanțe bune. Feedback-ul restrictiv implică o comunicare a evaluărilor negative ale activităților.

### Strategii din zona organizațională

A treia categorie de activități măsurată de L/I se axează mai mult pe dimensiunea organizațională și include Consolidarea, Influențarea și Crearea Cadrului. Toate aceste dimensiuni sunt indicatori clari pentru felul în care liderul folosește sistemele, structurile și resursele organizației pentru a influența comportamentele celorlalți.

Mai specific,

- **Consolidarea** prescriptivă implică folosirea recompenselor pentru a recunoaște și a crește frecvența comportamentelor dorite. Consolidarea restrictivă implică pedepsele sau administrarea de consecințe negative pentru a reduce frecvența comportamentelor nedorite.



## Cercetarea Națională Leadership Impact

- **Influențarea** prescriptivă implică folosirea de către lider a strategiilor de influențare și control reciproc. Influențarea restrictivă implică folosirea strategiilor de influențare unilaterală. Influențarea restrictivă implică folosirea strategiilor de influențare unilaterală.
- Abordările prescriptive la **Crearea unui Cadru** implică facilitarea performanței muncii și creșterea și dezvoltarea oamenilor. Abordările restrictive la crearea unui cadru implică o constrângere a comportamentelor și experiențelor de dezvoltare ale oamenilor din jur.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

## Anexa – alte rezultate din cercetare

Diverse profile de impact și alte datele generale.

- Profile de impact selectate în funcție de variabila prescriptivitate, primii 15% strategii prescriptive versus ultimii 15% strategii restrictive / Grafice P (P.a, P.b, P.c)
- Profile de impact selectate în funcție de variabila gen / Grafic Q
- Strategiile selectate după variabila **constructivism** / Grafic R

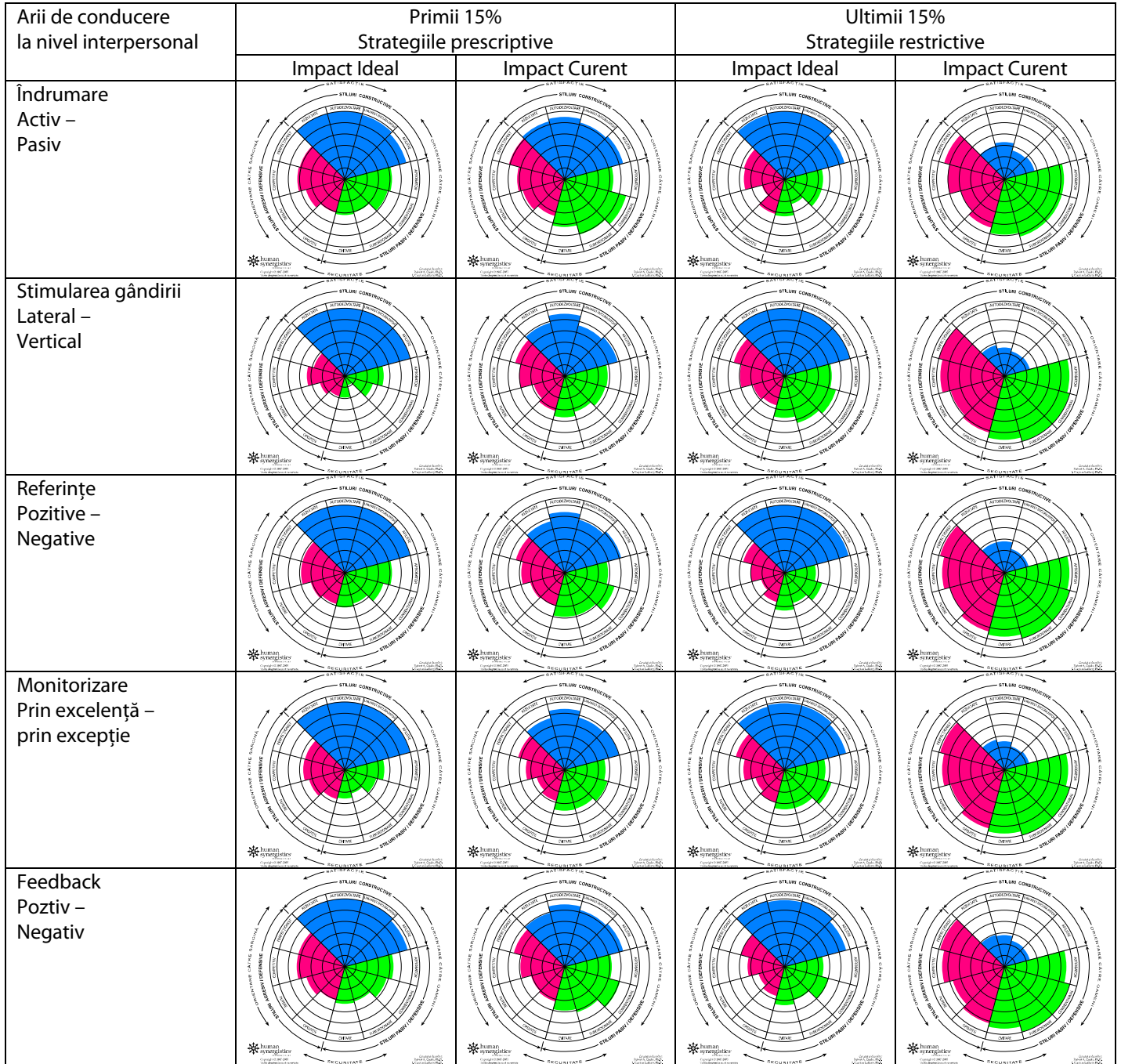
**Grafic M:** Impactul asupra celorlați pe arii de conducere – profilele de impact selectate după ariile de conducere, primii 15% (strategii prescriptive) versus ultimii 15% (strategii restrictive)

**Grafic M.a:** Impactul asupra celorlați pe arii de conducere la nivel personal

Arii de conducere la nivel personal	Primii 15% Strategiile prescriptive		Ultimii 15% Strategiile restrictive	
	Impact Ideal	Impact Curent	Impact Ideal	Impact Curent
Crearea viziunii Definire – Delimitare				
Exemplu personal Exemplificare - Restrângere				

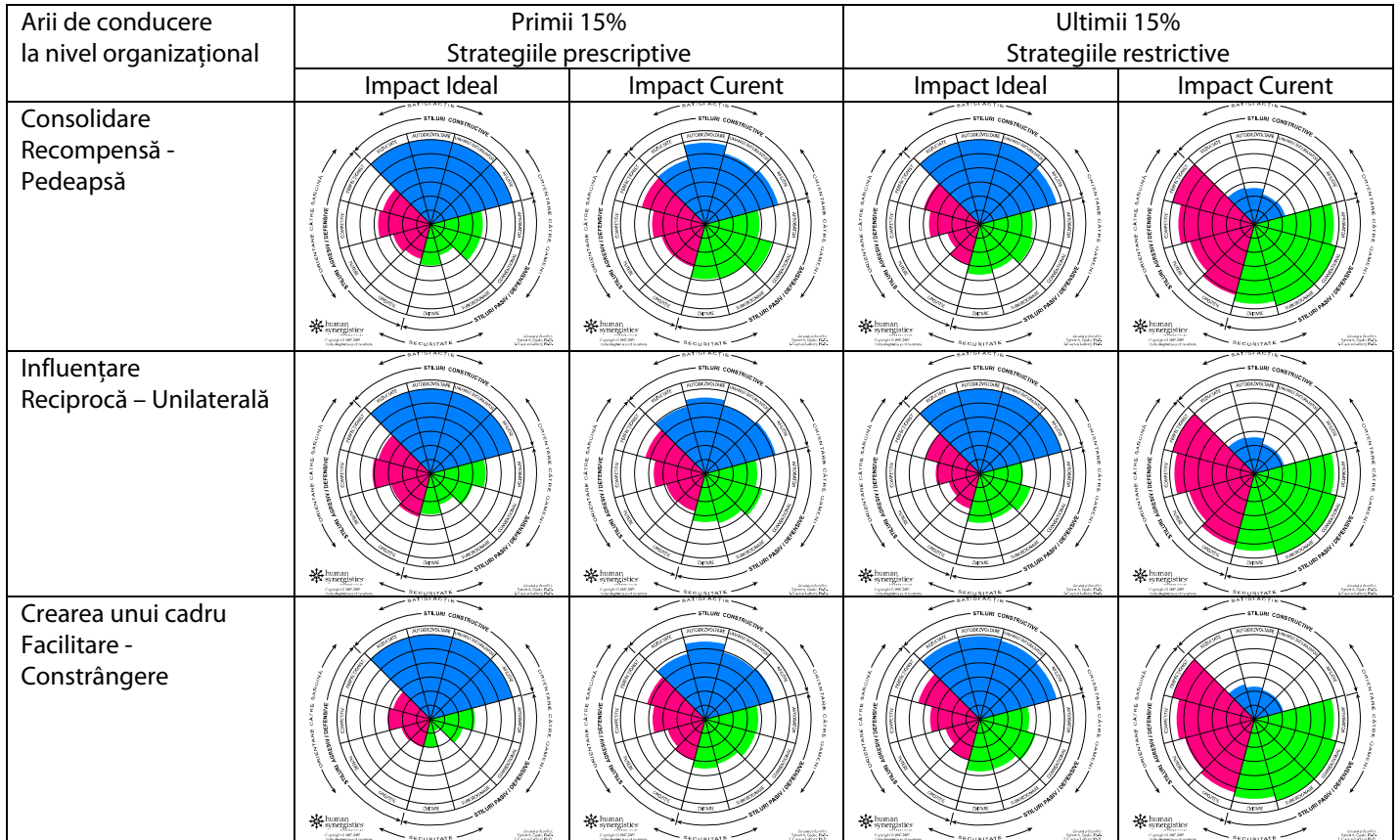
# Cercetarea Națională Leadership Impact

**Grafic M.b:** Impactul asupra celorlați pe arii de conducere la nivel interpersonal



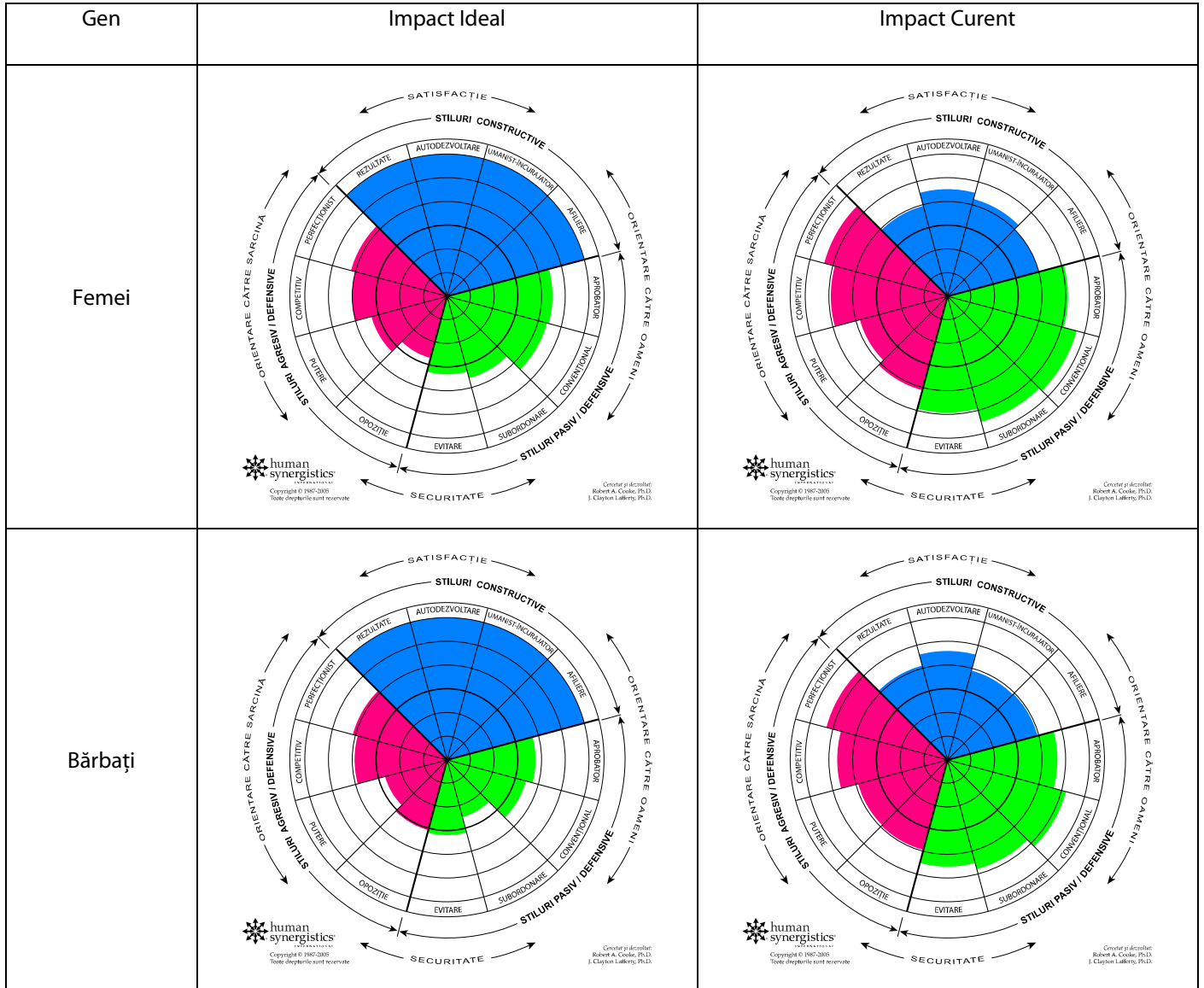
# Cercetarea Națională Leadership Impact

**Grafic M.c:** Impactul asupra celorlați pe arii de conducere la nivel organizațional



# Cercetarea Națională Leadership Impact

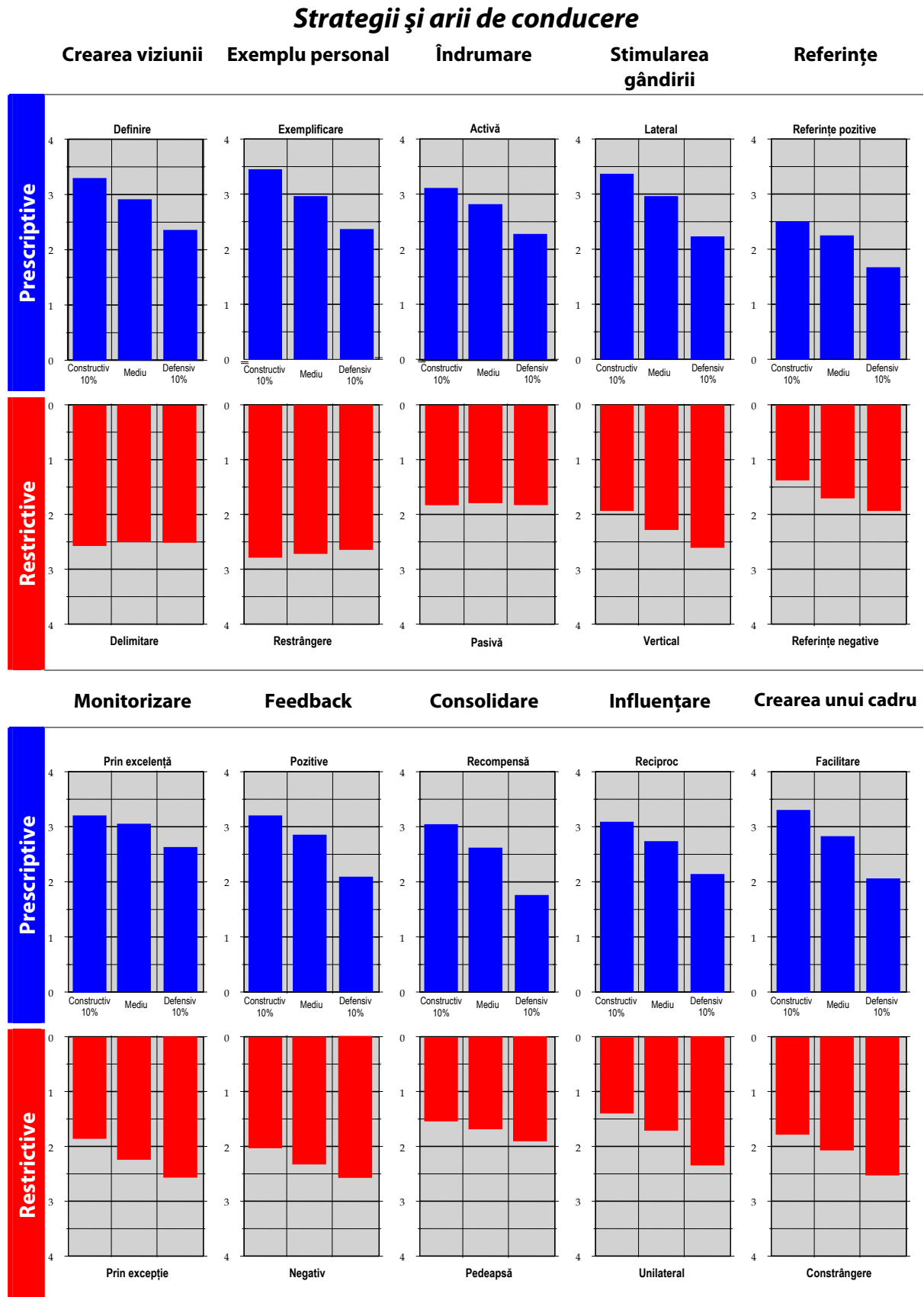
**Grafic Q:** Impactul asupra celorlați în funcție de gen



Deoarece știm că există curiozitate referitor la tipul de leadership feminin versus masculin, chiar dacă nu încurajăm analizele după criterii demografice și nu vom prezenta nicio altă selecție similară în raport includem acest set de date pentru a arăta că nu există nicio diferență semnificativă între impactul pe care îl au femeile lider și cel pe care îl au bărbații lider.

# Cercetarea Națională Leadership Impact

**Grafic R:** Strategiile selectate după variabila **constructivism**, primii 10% lideri cu impact constructiv și ultimii 10% lideri cu cel mai redus impact constructiv



Legendă: 0 = Niciodată, 4 = Totdeauna