



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CNDIPT
OIPOSDRU



O Carieră
pentru o viață

„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

LEADERSHIP ÎN AFACERI

Întocmit,
Cristea Adela Camelia

Data,
31.07.2014

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României



ascent
GROUP



„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Lidershipul în afaceri

Ce este lidershipul?

Este foarte dificil în viață să ai succes și să faci alegeri corecte, atâta timp cât nu ai o direcție clară spre care te îndrepti. Și este la fel de dificil atunci când aștepti ca “direcția” să-ți fie setată de alții, când nu ai capacitatea de a-ți lua viața în propriile mâine, de a lua singur decizii.

Lidershipul are foarte multe definiții. În cuvinte foarte simple, el înseamnă capacitatea unui om de a-i influența pe cei din jur, de a lua decizii pentru el și ceilalți, de a inspira, respectiv de a face lucrurile să se întâmple.

Altfel spus, lidership-ul constă în orice încercare de a influența comportamentul unui alt individ sau grup.

Caracteristici ale liderilor

Care sunt principalele caracteristici ale unui lider?

- Viziune
- Credibilitate/ adeziune
- Motivare
- Inspirație
- Carismă

... și lista poate continua.

Una din confuziile care se fac frecvent este cea terminologică, între Lidrschip și Management. Deoarece în acest curs discutăm despre lidershipul în afaceri, trebuie să ținem cont că în acest context, liderii la care ne raportăm sunt cei care de regulă poartă și titulatura de manageri. Vom încerca așadar să clarificăm aceste 2 concepte, cu mențiunea că, un manager eficient este cel care reușește să fie și lider al echipei pe care o conduce.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

Fondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013CNDIPT
OIPOSDRUO. Cariera
pentru o viață**„Investește în Oameni!”**

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Manager - Lider, care este diferența ?

Există mai multe moduri de a face diferența între un Manager și un lider. In cele ce urmeaza ne vom concentra asupra înțelesului celor două concepte. Nu este vorba despre diversele ipostaze ale funcției de lider - lider la locul de munca, lider în sport, lider al grupului de tineri - ci despre cum un Manager dezvoltă și controlează relațiile cu oamenii din subordinea sa. În acești termeni și în anumite circumstanțe poți găsi lideri la locul de munca care sunt doar Manageri ce nu gândesc deloc ca liderii.

A fi Manager implică:

- a fi numit în mod formal de către cineva de sus și să gândești atât ca reprezentant al angajatorului, dar și al angajaților, adică dubla reprezentare (sau în cazul elevilor numit formal de un profesor, director al școlii, sau altă autoritate care se manifestă în contextul respectiv - director de club școlar, antenor, etc).
- a fi în mod formal responsabil pentru un anumit număr de funcții, buget, noi numiri în cadrul grupului, mediu de lucru, urmărirea rezultatelor financiare, etc..
- faptul că în numirea ta formală ca Manager, echipa nu a fost implicată.

A fi lider implică:

- că tu ai devenit lider pentru echipa ta doar atunci când ei au văzut că ți-ai câștigat acesta calitate. Aceasta se bazează pe performanță. Situația este mult mai facilă atunci când ai fost colegi înainte. S-ar putea chiar să fi fost un lider informal în grup, înainte de a obține postul de Manager.
- faptul că funcția de lider este asociată unui sentiment în cadrul echipei tale, cum că tu ca persoana îndeplinești cerințele unui lider. Dacă tu nu corespunzi așteptărilor și necesităților echipei tale, atunci vei fi doar un Manager numit formal. Într-o astfel de situație va fi dificil să conduci activități pe termen lung, într-un mod efectiv, pozitiv, urmând o cale ascendentă a dezvoltării.

Redăm mai jos un tabel sintetic cu principalele caracteristici ale managerului respectiv liderului.



„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Managerul	Liderul
administrează	inovează
condus de o viziune pe termen scurt	conduce printr-o viziune pe termen lung
face lucrurile cum trebuie	face ceea ce trebuie
menține afacerea	dezvoltă afacerea
este concentrat pe sistem și structură	este concentrat pe persoane
întreabă cum și când	întreabă ce și de ce
centrat pe rol	centrat pe oameni
directionează și controlează	motivează și inspiră
evidențiază greșelile și slăbiciunile	evidențiază punctele tari

Lideri informali în grup

În orice grup există un risc ca cineva să încerce să fie un lider informal, ceea ce este un mod confortabil de viață. A fi un lider informal înseamnă, desigur, că tu poți influența activitățile într-o mare măsură, dar fără să-ți asumi în mod formal nicio responsabilitate.

Daca ați observat că există unul sau mai multi lideri informali puternici, situația necesită o rezolvare imediată. Există mai multe variante de acțiune. O alternativa ar fi "alierea" ta cu liderul informal, prin furnizarea de informații și încredere aratăta acestuia. Vei proceda așa doar în situația în care ești ferm convins că tu și liderul informal gândiți la fel și că el este loial firmei. Dacă totul merge bine, liderul informal îți va sprijini deciziile și acțiunile.

Aceasta înseamnă că în mod gradual conducerea îți va fi transferată, atât timp cât echipa va vedea că tu ești în spatele a orice – și ai și puterea formală.

Dacă liderul informal este un caracter negativ, sau este o persoană care nu dorește ceea ce doresti tu sau firma și care se opune într-un mod care disturbă



„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

activitatea, trebuie să rezolvi situația prin a discuta cu acesta despre ea și despre ce aștepti tu din partea lui. Trebuie să-i explici pur și simplu că o astfel de situație și comportament negativ nu pot fi tolerate.

Acest tip de problema nu trebuie confundată cu aceea a oamenilor care au opinii diferite sau păreri individuale. Opiniile diferite și discuțiile pozitive conduc la dezvoltare. Liderii informali negativi se refera la oameni care doresc să aiba influență pentru a cauza dezordine și care nu au o direcție pozitivă pe termen lung. Un posibil motiv pentru un astfel de comportament ar fi că ei doreau defapt postul pe care tu l-ai obținut deja. O complicație în plus pentru a rezolva situația unui lider informal negativ este atunci când acestia nu sunt conștienți de modul în care sunt percepuți de cei din jur și de modul în care afectează firma. Aceasta presupune o și mai mare claritate din partea ta, și ar trebui să ai exemple clare despre ce este greșit, în discuția cu acesta.

Cum să conduci oamenii ?

Secretul unui lider de succes constă în stilul său de a conduce. Influențarea compartamentului celor din jur nu trebuie înțeleasă ca un eveniment singular. Este o munca complexa in care fiecare minut trebuie folosit cu înțelepciune.

Așa cum spuneam, leadership-ul constă în orice încercare de a influența comportamentul unui alt individ sau grup. Conducătorii de succes ‘fac’ lucrurile să se întâmple. Ei știu ce va urma, planifică strategia de realizare și pașii ce trebuiesc parcurși pentru a atinge obiective.

Managementul lucreaza cu și prin alții pentru a îndeplini obiectivele organizației.

Stiluri de conducere

Stilul unui lider poate fi descris în diverse moduri. Unii manageri pot fi descriși ca fiind duri și exigenți, pe când alții pot fi etichetați ca fiind blânzi și permisivi.

Sunt multe adjective ce pot fi folosite pentru a caracteriza acțiunile si declarațiile unui lider când ei încearcă să influențeze comportamentul celor din jur.

În trecut, stilurile de leadership erau în general definite în funcție de 2 extreme, respectiv stilul autocrat versus stilul democrat al unui lider





„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Comportamentul autocrat este definit ca fiind unul directiv. Pe de alta parte, liderii democratici se comporta astfel încat să-și ajute subordonații să împărtășească informația, să ia decizii și să rezolve probleme. În consecință, purtările managerilor sunt definite ca fiind orientate spre sarcini sau spre relaționare.

Stilul managerial orientat spre sarcini se definește astfel: gradul in care liderul se angajeaza să delege îndatoriri și responsabilități unui individ sau grup. Aceasta presupune să spună oamenilor ce au de făcut, cum, când, unde, și cine anume să finalizeze sarcina.

Stilul orientat spre sarcini este caracterizat de comunicarea într-un singur sens, de la lider spre subordonat.

Stilul managerial orientat spre relaționare se definește ca fiind: gradul în care liderul se angajează într-o comunicare multilaterală, în cazul în care relaționează cu mai mult de o persoană.

Atitudinea și comportamentul

În analiza stilului de conducere trebuie să ne concentrăm pe comportament. Este o diferență evidentă între comportament și atitudine. Comportamentul constă în ceea ce liderii spun și fac. Atitudinea este un sentiment, o valoare, sau o preocupare pentru sau împotriva unui lucru. Comportamentul unei persoane este cel care trezește un răspuns, o reacție în cei din jurul nostru. Comportamentul nostru este cel care are impact asupra celorlalți, și nu atitudinea pe care o adoptăm.

Studiile au demonstrat că succesul unui lider este afectat de mediul înconjurător. Eficiența unui lider depinde de interacțiunea dintre acesta, adepți, asociați, organizație, cerințele muncii și constrângerile legate de timp. Liderii nu pot controla în mod constant toate variabilele unui mediu. Cantitatea de date poate deveni uneori copleșitoare. Studiile arată că există totuși o variabilă esențială - relația dintre lider și membrul echipei sale sau subordonatul său.

Un factor critic care determină succesul relației dintre cei doi este capacitatea liderului de a evalua corect pregătirea subordonatului său.





„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Pregătirea este definită ca fiind gradul în care subordonatul demonstrează pricepere și bunăvoință în îndeplinirea sarcinilor specifice. Nivelele de pregătire depind de îndatoririle pe care fiecare individ trebuie să le îndeplinească.

Abilitatea/priceperea constă în cunoștințele, experiența, și îndemnarea pe care un individ sau un grup le demonstrează în desfășurarea unei anumite activități.

Dorința/bunăvoința se referă la încrederea, dedicarea și motivarea cu care subordonatul își îndeplinește o anumită sarcină.

Chiar și pricepuți în diagnosticări, liderii pot fi ineficienți dacă nu reușesc să-și adapteze stilul astfel încât să întrunească cerințele mediului.

Nu este suficient să știi ca există mai multe stiluri diferite de conducere, din care poți să alegi. Trebuie să evaluezi fiecare situație în parte pentru a înțelege care este stilul cel mai potrivit.

Este de asemenea important într-un proces eficient de leadership în afaceri să admiti că nu există nimic negativ sau greșit în a fi la un anumit nivel de pregătire pentru a îndeplini o anumită sarcină sau funcțiune.

Asumarea responsabilității - Influențarea Potențialului

Când își asumă responsabilitatea, un lider trebuie să aibă capacitatea de a-i influența pe membrii echipei sale. Leadership-ul a fost definit ca fiind încercarea de a influența un alt individ sau grup. Pentru a conduce eficient, trebuie analizat conceptul de putere. Puterea influențează potențialul. Puterea este resursa care permite unui lider să câștige bunăvoința sau dedicarea celorlalți.

Puterea este un subiect care este adesea evitat. Dar, puterea este un subiect al realității de zi cu zi. Liderii care înțeleg și știu cum să-și folosească puterea sunt mult mai eficienți decât cei care nu știu sau nu vor. Pentru a influența cu succes comportamentul altora, liderul trebuie să conștientizeze impactul puterii în diversele stiluri de conducere.

În principal puterea se divide în două componente:

- puterea pozițională





„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

- puterea personală

Puterea pozițională se definește ca fiind măsura în care liderii dispun de recompense, pedepse, și sancțiuni pentru adepții lor. Puterea pozițională provine de la organizație, mai precis vine de sus.

Câțiva factori importanți care contribuie la puterea pozițională a unui lider sunt:

- Puterea coercitivă - bazată pe frica. Liderul este cel care poate pedepsi, sancționa sau concedia.
- Puterea relației - bazată pe percepția membrilor echipei față de liderul care are legături cu persoane importante și influente din cadrul sau din afara organizației.
- Puterea recompensei - are la bază percepția membrilor echipei, cum că liderul constituie o sursă de recompense.
- Puterea legală - membrii echipei văd în lider persoana autorizată să ia decizii, în virtutea poziției pe care o are în organizație.

Puterea personală se definește ca fiind măsura în care liderul poate câștiga încrederea celor pe care îi coordonează. Reprezintă angajamentul dintre lider și adept.

În timp ce puterea poziției vine din ierarhiile superioare ale organizației, puterea personală provine din bunăvoința membrilor echipei de a-și urma liderul.

Câțiva factori importanți care determină puterea personală a unui lider sunt:

- Puterea de referință - determinată de interesul membrilor echipei de a interacționa cu liderul.
- Puterea informației - bazată pe impresia membrilor echipei că liderii posedă sau au acces la informații care pot fi valoroase pentru ei.
- Puterea specialistului - determinată de încrederea membrilor echipei în cunoștințele, îndemânarea și experiența liderului.

Deși puterea poziției și cea personală sunt unice și distincte, este important de reținut că ele interacționează și se influențează reciproc.





„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Cuvântul cheie pentru a înțelege puterea este ‘percepția’. Nu este esențial câtă putere au liderii, ci percepția membrilor echipei sale despre câtă putere dețin ei și măsura în care vor și sunt capabili să o folosească.

Un lider eficient trebuie să înțeleagă relația între putere și aplicarea unui stil de conducere. Dacă un lider nu are puterea necesară pentru a conduce într-un anumit stil, chiar dacă va folosi stilul managerial potrivit, s-ar putea să nu obțină rezultatele așteptate. De aceea, liderul eficient dezvoltă și folosește atât puterea poziției cât și pe cea personală.

Să crești învingători

Liderul eficient dezvoltă competența și angajamentul oamenilor săi astfel încât ei devin motivați și nu mai necesită îndrumare. Astfel ei se vor putea concentra pe proiectele pe termen lung, reușind să planifice strategic și creativ.

Inițial, supervizarea atentă și direcționarea sunt folositoare când se lucrează cu indivizi care au puțină experiență. Pentru un lider eficient, acesta este doar un prim pas. În vederea maximizării potențialului lor în proiectele importante, ei trebuie să își schimbe stilul și să se implice activ pentru a-i ajuta pe cei din jur să evolueze. Dezvoltarea membrilor echipei depinde nu doar de comportamentul liderului, ci și de valori și așteptări.

Liderul eficient crede în potențialul oamenilor de a se dezvolta și sunt încrezători că ei pot și vor reuși să se descurce singuri.

Performanțele membrilor echipei sunt oglindite în așteptările pe care liderii lor le au. Dacă așteptările sunt mari, dar realiste, productivitatea se îmbunătățește.

Liderul dezvoltă nivelele de pregătire ale membrilor echipei sale și își asumă responsabilitatea de a-i transforma în ‘învingători’.

Pentru a-și perfecționa subordonații, managerul trebuie să fie pregătit să-și asume anumite riscuri calculate și să delege responsabilități. El se angajează într-un proces de două etape, care ajută subordonatul să evolueze. Când va lucra cu începători, primul pas este să reducă cantitatea de sarcini. Dacă obține performanța așteptată, al doilea pas este să amplifice purtarea orientată spre relaționare. Este esențial





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI

ROMANIA
MINISTERUL EDUCAȚIEIFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013CNDIPT
OIPOSDRUO Carieră
pentru o viață

„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

ca liderul să-și asume riscuri calculate și să nu delege prea multă responsabilitate, într-un timp prea scurt.

Recompensele și încurajările sunt instrumente importante pentru a ajuta oamenii să evolueze. Dar acestea trebuie acordate doar atunci când se obțin rezultatele dorite, și proporțional cu realizările obținute.

Rezolvarea problemelor legate de performanțe

Dintr-un motiv sau altul performanța oamenilor poate începe să scadă. Una dintre cele mai dificile provocări pe care trebuie să le înfrunte un lider este aceea de a rezolva problemele legate de performanță. Aceasta pentru că disciplina este întotdeauna văzută ca o intervenție negativă. Liderul situațional folosește disciplina constructivă atunci când apar scăderi în pregătirea oamenilor. Aceste scăderi apar dintr-o mare varietate de motive. Subordonații pot avea probleme cu seful, cu colegii, pot fi plictisiți sau pot avea probleme atât legate de munca cât și probleme externe acestea.

Liderul observă când apar declinuri în performanța angajaților și trebuie să-și adapteze stilul în consecință. Aceștia nu ignoră aceste probleme, ci dimpotrivă își asumă responsabilitatea de a interveni și a schimba lucrurile. În situația în care performanța scade intervenția conducerii trebuie făcută într-un mod cât mai adecvat nivelului lor prezent de pregătire. Angajații trebuie tratați la nivelul la care sunt în momentul de față și nu în acel în care obișnuiau să fie, adică nu în funcție de potențial.

Rezolvarea problemei trebuie să fie făcută în timp util. Cu cât mai repede se intervine, cu atât sunt mai multe șanse pentru a stopa declinul în performanță.

Următorul lucru care trebuie luat în considerare când se dorește să se aplice o disciplină constructivă este: *nu ataca personalitatea, ci concentrează-te pe performanță.*





„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Ultimul lucru care trebuie reținut este să faci intervențiile disciplinare în privat. Ca și un sfat este o idee bună să lauzi oamenii în public și să rezolvi problemele pe care le ai cu aceștia în privat.

Concluzie:

Cine este un bun lider ?

Este oricine, de oriunde, care realizează că influențarea comportamentului nu este un eveniment, ci un proces. Procesul presupune evaluarea performanței membrilor echipei în concordanță cu ceea ce liderul dorește să realizeze furnizând îndrumare și sprijin.

Liderul este preocupat de oameni, de rezultate și se comportă astfel încât toate părțile să câștige.

Pentru a fi un bun lider ai nevoie de două lucruri: evaluarea pregătirii celor pe care încerci să-i conduci și capacitatea de a-ți adapta comportamentul astfel încât să-i ajuți pe ceilalți să se ajute singuri.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



ROMANIA
MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CNDIPT
OIPOSDRU



O Carieră
pentru o viață

„Investește în Oameni!”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Axa prioritară 2 „Corelarea învățării pe tot parcursul vieții cu piața muncii”

Domeniul major de intervenție 2.1 „Tranziția de la școală la viața activă”

Titlul proiectului: „O carieră pentru viața ta! Oportunități de carieră prin consiliere și orientare profesională”

Contract de finanțare nr. POSDRU/161/2.1/G/132792

Bibliografie

1. Ken Blanchard - Leadership and the one minute manager, Editura Harper Collins, 2013
2. Richard Branson - Afacerile pentru oameni, Editura Publica, 2012
3. Steven Covey - The Seven Habits of Highly Effective People, Editura Free Press, 1989
4. Daniel Goleman - What makes a leader, Harvard Business Review , 1989
5. Robin Sharma - Atinge măiestria în leadership, Editura Excalibur, 2010

