



---

**„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 ORGANIZAȚII DE TINERET – ELEVI, STUDENȚI

Întocmit,  
Băbuțau Ioan Cristian

Data,  
31.07.2014

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





---

**„Investește în Oamenii!”**  
**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 organizații de tineret – elevi, studenți

### 1. Liderul în contextul organizațiilor de tineret din România

Participarea tinerilor la activități desfășurate în contexte de tip asociativ contribuie la dezvoltarea personală a celor care se implică, iar prin complexitatea presupusă de diverse activități și proiecte specifice acestui mediu determină inclusiv dezvoltarea profesională a acestora.

Asistăm în ultima perioadă la apariția unui număr tot mai mare de organizații de tineret (asociații/fundații, sau structuri cu caracter informal). Se remarcă astfel nevoia dezvoltării unor competențe specifice actului de a coordona și conduce echipe, grupuri sau organizații. Putem vorbi atât de o conducere operativă curentă în cadrul activităților zilnice întreprinse, cât și în cadrul implementării unor proiecte punctuale.

Organizațiile non-profit (asociații, fundații) în care îi regăsim cel mai frecvent pe tineri în România sunt organizații de tineret care funcționează fie în contextul activităților extrașcolare (organizații în care activează grupuri de elevi sau studenți), sau organizații inițiate de grupuri de inițiativă care împărtășesc o viziune și o misiune convenită și asumată în comun de către inițiatori și/sau cei care se alătură pe parcurs.

Pentru tinerii interesați de inițierea unei organizații nonguvernamentale există resurse informaționale numeroase care prezintă etapele necesare acestui fapt, inclusiv organizații care oferă suport direct sau indirect (cursuri/consiliere) în vederea înființării unei organizații. Implicarea tinerilor încă din perioada studiilor în activitatea unor organizații nonguvernamentale poate reprezenta o mare oportunitate de dezvoltare profesională.

O analiză a modului în care organizațiile de tineret își derulează activitatea, atrag și mențin resursa umană în organizație, necesită un spațiu mai amplu, dar există câteva elemente comune care se regăsesc ca factori care îi motivează pe tineri să activeze în cadrul unor astfel de structuri asociative, câteva fiind prezentate în figura de mai jos:



„Investește în Oamenii!”

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

- ✚ Interesul față de tematica principală de activitate (mediu/ecologie, sport, militantism sau promovarea drepturilor anumitor grupuri sau categorii sociale, etc.)
- ✚ Nevoia de socializare
- ✚ Nevoia de afirmare în cadrul unor grupuri sau echipe
- ✚ Diferite oportunități oferite de statutul de membru (recunoașterea grupului, experiențe de învățare, etc.)
- ✚ Nevoia de dezvoltare personală și profesională

Cel din urmă aspect prezentat este favorizat și de noul cadru legislativ oferit de Legea Voluntariatului (Legea nr. 78/2014) care reglementează condițiile privitoare la desfășurarea activităților de voluntariat și propune recunoașterea experienței de voluntariat ca experiență profesională la angajare. Organizațiile nonguvernamentale care implică voluntari sunt obligate să încheie contracte de voluntariat și să recunoască activitatea depusă de voluntar. În acest fel, activitatea de voluntariat poate deveni tot mai atractivă pentru tinerii care vor putea dobândi competențe care să-i dezvolte inclusiv din punct de vedere profesional, iar competențele dobândite și perioada de activitate prestată să le fie recunoscută de către viitorii angajatori.

Dezvoltarea profesională în context antreprenorial sau în contextul activităților desfășurate ca angajat stă în strânsă legătură cu realități precum: oameni, organizații, echipe, coordonare, spirit de echipă și conducerea echipei. Acest din urmă element este definit cel mai frecvent prin conceptul de *leader* sau prin *leadership*.

## 2. Clarificări conceptuale

Termenul **leader** și cel de **leadership** vin de la verbul englezesc **to lead**, care are mai multe sensuri: *a conduce, a îndrepta, a determina, a îndruma, a dirija, a însoți ...+ sufixul -ship care indică situația, sau starea. Leadership-ul într-o organizație ține în*

„Investește în Oamenii!”

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

principal de dimensiunea interpersonală și vizează coordonarea echipelor și organizațiilor cu accent pe schimbare și progres.

Arta conducerii se definește prin procesul complex de leadership, care se referă la participarea obținută prin mijloace necoercitive (o participare liber consimțită), având ca finalitate îndeplinirea obiectivelor. În esență, leadership-ul este procesul prin care se exercită influența în sensul de capacitate de a-i convinge pe alții în a te urma (**leadership** = *leader* + *followers*). Leaderul este persoana care exercita leadership-ul, este protagonistul acestuia. Există diferite reprezentări ale conceptului de *leader* și *leadership* sintetizate în afirmații precum cele de mai jos:

- ✚ “Liderul este șeful unui grup, al unei echipe sau al unei organizații”
- ✚ “Liderul este o persoană carismatică, capabilă să ia deciziile corecte și să îi inspire pe ceilalți în atingerea unui obiectiv comun”
- ✚ “Leadershipul reprezintă puterea de a comunica persuasiv și de a-i inspira pe ceilalți”
- ✚ “Leadershipul este abilitatea de a-i influența pe ceilalți”

Pot fi identificate contexte diferite în care apar tipuri de leader (militar, educațional, business, în religie, sport, politică, în grupuri minoritare, în mass – media, organizații și diferite situații de muncă etc.).

Liderii sunt urmați pentru că:

- Dobândesc încredere și credibilitate, dovedind o capacitate extraordinară de a dezvolta relații;
- Dovedește competență și integritate;
- Îi pasă de oameni – are o atitudine de valorizare, apreciere a oamenilor și a relațiilor cu aceștia, este atent la ei și la problemele lor;

Leadershipul reprezintă un atribut dorit și solicitat de către organizații managerilor lor. Liderii au încredere în forțele lor proprii și generează încredere celorlalți. În

„Investește în Oamenii!”

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

apropierea adevăraților lideri, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă. Leadershipul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

### 3. Rolul liderului. Leader vs Manager

Uneori se consideră că manager și leader sunt termeni sinonimi, însă leadershipul și managementul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: *leadershipul* reprezintă capacitatea de a determina oamenii să acționeze și vizează în principal planul interpersonal; managerul este cel care asigură atingerea obiectivelor organizației prin planificare, organizare și orientarea muncii către rezultate. Managerul are ca responsabilitate centrală planul operațional care va conduce pas cu pas și în mod eficient către direcția fixată de leadership.

O persoana poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui leader. Pentru a înțelege mai ușor distincția celor două funcții/roluri, prezentăm câteva aspecte specifice fiecărui rol în tabelul de mai jos:

LEADERI	MANAGERI
Sunt interesați de viitor	Interesați de prezent
Interesați de schimbare	Preferă stabilitatea
Preocupați de lucruri pe termen lung	Preocupați de lucruri pe termen scurt
Preocupați de viziune	Preocupați de norme și regulamente, instrucțiuni



„Investește în Oamenii!”

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

Întreabă: Ce?	Întreabă: Cum?
Tendința de a împuternici subordonații	Tendința de a controla totul
Simplifică lucrurile	Preferă complexitatea
Folosesc intuiția	Folosesc logica
Viziune amplă ce include și aspectele sociale	Preocupați de problemele organizației
Eficacitate – atingerea obiectivelor	Eficiență – rezultate/cost

Rolul liderului este esențial în orice tip de organizație sau departament el asigurând viziunea, participarea liber consmițită și determinarea echipei în atingerea obiectivelor și rezultatelor urmărite. *Leadership*-ul stă în strânsă legătură cu capacitatea de a influența grupuri sau persoane (*leader*-ul ca *agent de influență* sau *trendsetter* - persoană care trasează direcții).

Mai multe afirmații reușesc să surprindă rolul sau sarcina pe care leader-ul îl are într-o organizație sau instituție:

“*Leadership înseamnă să ridici viziunea unei persoane la lucruri mai înalte, să ridici performanțele unei persoane la standarde mai înalte, să construiești o personalitate dincolo de limitele ei normale.*” **Peter F. Drucker**

“*Marii lideri influențează oamenii, le arată acestora viitorul, dezvoltă și conceptualizează viziunea de ansamblu sau scopul care trebuie atins. Ei clarifică și formulează țeluri și stabilesc dacă planurile pe termen lung și structurile organizaționale necesare pentru atingerea lor sunt cele potrivite. Dar, mai mult decât orice, ei au dorința de a-și asuma responsabilitatea finală pentru rezultate, urmări sau efecte.*” **John C. McCormack**

“*Leadership înseamnă să creezi o lume de care oamenii vor să aparțină.*” **Gilles Pajou**





**„Investește în Oamenii!”**  
**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**

În multe situații există o confuzie între termenii de “rol” și “statut”, cu toate că fiecare exprimă o nuanță specifică. Rolul desemnează comportamentul tău așteptat de către ceilalți, statutul este un comportament așteptat de tine de la ceilalți.

*Rolul* de leader presupune o serie de comportamente specifice la care ceilalți se pot aștepta de la tine: a da o viziune grupului condus, a dirija direcția unei echipe, asumarea de responsabilități, etc ...

*Statutul* de lider, care în general este câștigat în mod natural, implică o poziție recunoscută de către grup care se lasă condus de leader și care acordă liderului respect și încredere.

În contextul organizațiilor leaderul acționează în următoarele direcții principale:

- **Oferă o viziune.** Liderii creează și comunică o viziune motivatoare asupra viitorului și îi angajează pe ceilalți în urmărirea ei.
- **Creează armonie.** Prin facilitarea cooperării liderii dovedesc puterea lucrului în echipă și capacitatea de a lua decizii clare și de calitate.
- **Concep căi de acțiune.** Liderii ghidează echipa în planificarea rezolvării de probleme și a creării de oportunități.
- **Construiesc echipe și pregătesc pentru performanță.** Își încurajează echipa să depășească bariere și norme artificiale, generând oportunități de învățare pentru propriii oameni.
- **Recunosc realizările celorlalți.** Dezvoltă devotament față de organizație prin recunoașterea fiecărui membru al echipei.
- **Dezvoltă o gândire a echipei.** Valorifică opiniile ale membrilor echipei și situații cu potențial de învățare.
- **Inspiră membrii echipei.** Exemplul personal e fundamentul acestui fapt.
- **Gestionează eficient relațiile interumane.** Actul conducerii echipelor are la bază gestionarea eficientă a relațiilor interumane.

Putem constata faptul că rolul liderului într-o organizație sau echipă are atingere cu o multitudine de paliere din activitate, cu accent pe gestionarea aspectelor privind direcția organizației și a aspectelor de interrelaționare umană.





#### 4. Exercițarea puterii și sursele de putere ale leaderilor

Pentru a-și manifesta optim rolul și funcția e obligatoriu să identificăm competențele pe care leaderii trebuie să le dezvolte continuu, ținând cont de o particularitate specifică exercitării puterii. Puterea reprezintă capacitatea de a influența alte persoane și de a atinge obiective personale. Este capacitatea de a obține ceea ce dorim și de a păstra ceea ce obținem. E capacitatea de a da evenimentelor forma pe care o dorim.

Mai jos prezentăm lista unor surse de putere folosite de indivizi pentru a-și exercita leadership-ul. Citind lista și indicând gradul în care folosim fiecare dintre aceste surse de putere pentru a-i influența pe ceilalți și pentru a obține ceea ce dorim, devenim mai conștienți de măsurile pe care le putem întreprinde pentru a ne îmbunătăți capacitatea de leadership.





**„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**

## INSTRUMENT DE IDENTIFICARE SURSE DE PUTERE

Foarte puțin	Moderat	Foarte mult
1	2	3
4	5	

Dacă aveți și alte surse pe lângă acestea vă rugăm să le enumerați la sfârșitul listei:

1. Cunoștințe \_\_\_\_\_
2. Fizic \_\_\_\_\_
3. Rang și titlu \_\_\_\_\_
4. Experiență de lucru \_\_\_\_\_
5. A fi cordial cu ceilalți \_\_\_\_\_
6. Desemnarea și controlul resurselor \_\_\_\_\_
7. Abilități și tact social \_\_\_\_\_
8. Idealism \_\_\_\_\_
9. Abilități analitice \_\_\_\_\_
10. Statut și avere \_\_\_\_\_





**„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**

11. Logică/abilitatea de a rezolva probleme \_\_\_\_\_

12. Capacitatea de a-i asculta pe ceilalți \_\_\_\_\_

13. Umor \_\_\_\_\_

14. Poziție în ierarhie \_\_\_\_\_

15. Entuziasm/animare \_\_\_\_\_

16. Putere de convingere \_\_\_\_\_

**Influență derivată din poziția ierarhică**

3. Rang și titlu \_\_\_\_\_

6. Desemnarea și controlul resurselor \_\_\_\_\_

10. Statut și avere \_\_\_\_\_

14. Poziție în ierarhie \_\_\_\_\_

TOTAL \_\_\_\_\_

**Influență bazată pe competență**

1. Cunoștințe \_\_\_\_\_

4. Experiență de lucru \_\_\_\_\_

9. Abilități analitice \_\_\_\_\_





**„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**

10. Logică/abilitatea de a rezolva probleme \_\_\_\_\_

TOTAL \_\_\_\_\_

**Influență derivată din șarmul personal**

2. Fizic \_\_\_\_\_

8. Idealism \_\_\_\_\_

13. Umor \_\_\_\_\_

14. Entuziasm/animare \_\_\_\_\_

TOTAL \_\_\_\_\_

**Influență derivată din competența interpersonală**

5. A fi cordial cu ceilalți \_\_\_\_\_

7. Abilități și tact social \_\_\_\_\_

12. Capacitatea de a-i asculta pe ceilalți \_\_\_\_\_

16. Puterea de convingere \_\_\_\_\_

TOTAL \_\_\_\_\_

Putere derivată din poziție:	Șarm personal:
Competența scopului:	Competența interpersonală:



„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

## Exercițiu aplicativ

### Așteptări de la un leader

Gândiți-vă la cel mai bun coordonator/leader/manager pe care l-ați avut vre-odată.

Listați în spațiul de mai jos principalele calități ale persoanei la care v-ați gândit (în special cele care v-au făcut să îl considerați „*cel mai bun leader*”).

- 1.
- 2.
- 3.

Comparați acum lista de calități cu cea întocmită de colegul dvs.

Identificați și listați mai jos calitățile comune identificate

- 1.
- 2.
- 3.

Gândiți-vă acum ce ar scrie membrii echipei voastre dacă li s-ar cere să enumere principalele dvs. calități ca lider (3)

- 1.
- 2.
- 3.

Pentru procesarea exercițiului se pot utiliza următoarele întrebări:

Ce s-a întâmplat în timpul exercitiului?

Cum v-ați simțit având de realizat o asemenea sarcină?

A fost dificil să identificăm un leader sau un model?



---

**„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**

---

V-ați proiectat vreodată calitățile unui leader ideal?

Care a fost cea mai frecventă calitate identificată în grup?

Puteți identifica situații în care o calitate a fost utilizată în exces? Cum v-a afectat?

A fost dificil să ne autoevaluăm din perspectiva membrilor echipei pe care o coordonăm?

Alte concluzii în urma acestui exercițiu?





---

**„Investește în Oamenii!”**  
**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. Bennis, W., Nanus, B. – *“Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii”*, Editura Business Tech International Press, Bucuresti, 2000
2. Rob Goffee, Gareth Jones, - *“Clever. Cum să-i conduci pe cei mai creativi și inteligenți dintre oamenii tăi.”*
3. Maxwell, J. – *“Dezvolta liderul din tine”*, Editura Amaltea, Bucuresti, 1999
4. Maxwell, J. – *“Totul despre lideri, atitudine, echipa, relatii”*, Editura Amaltea, Bucuresti, 2005
5. Tichy, N. – *“Liderul sau Artă de a conduce”*, Editura Teora, Bucuresti, 2000
6. [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe)

