

TEORII PRIVIND *LEADERSHIP*-UL MILITAR

Comandor dr. Marius-Laurențiu ROHART*

Ca în cazul tuturor celorlalte organizații, și cele militare depind în mare măsură, în ceea ce privește rezultatele obținute, de calitatea resursei umane, deci și de a celor aflați în poziții de comandă¹. Conceptul de „leadership” este strâns legat de cel de „lider performant”. Acesta poate fi definit ca acea persoană aflată în situația de autoritate, care „jonglează între și pentru oameni cu realitățile timpului lor, ale organizației în general, ale mediului extern profesional și social într-un tot absolut”², cu scopul îndeplinirii obiectivelor organizației.

Leadership-ul este unul dintre cele mai cercetate și, în același timp, unul dintre cele mai puțin înțelese concepte, după cum spunea James McGregor Burns, în lucrarea lui magistrală, intitulată chiar „Leadership”³.

Persistența subiectului leadership-ului și a analizelor sale repetate este justificată și de faptul că el reprezintă un element fundamental al capacităților militare ale unei națiuni. Mai mult, importanța leadership-ului în cadrul puterii armate a statelor, fapt adevărat și în secolul al XXI-lea, este dublată de realitatea conform căreia nu există vreo altă acțiune mai plină de satisfacții, „mai onorabilă, dar și mai dificilă decât cea de a avea răspunderea conducerii asupra altor oameni”⁴.

Ce este leadership-ul? Rămâne o întrebare deschisă. Răspunsurile pot varia de la cele mai simple, precum „arta de a îndeplini misiunile organizației prin intermediul oamenilor”, până la unele mai complicate: „leadership-ul reprezintă acțiunea liderilor, dar și grija, inspirația și persuasiunea lor pentru subordonați, pentru îndeplinirea obiectivelor comune, care trebuie să reprezinte valorile, dorințele, nevoile, aspirațiile și așteptările lor și ale oamenilor pe care îi reprezintă”⁵.

În afara discuțiilor cu privire la o definiție exactă a leadership-ului, apar probleme și asupra naturii sale precise. Spre exemplu, specialiștii în

* Director al Muzeului Național al Marinei Române.

¹ Alexandru Baboș, Paul Tudorache, *Competențele și atributele liderului militar în context organizațional militar*, în „Lucrările Conferinței Științifice Internaționale Gândirea Militară Românească”, ediția a II-a, 2020, p. 360.

² Florin Eduard Grosaru, *Timpul prezent al performanțelor leadership-ului în organizația militară*, în „Revista de Științe Militare”, nr. 3, 2018, p. 70.

³ James McGregor Burns, *Leadership*, New York, HarperCollins Publishers, 2010, p. 10.

⁴ Thomas J. Cutler (coord.), *The U.S. Naval Institute on Naval Leadership*, Annapolis, Naval Institute Press, 2015, p. 15.

⁵ *Ibidem*.

psihologia munciiși nu numai, încearcă să argumenteze, unii că el este o artă, iar alții că este de fapt o știință, deși majoritatea cad de acord că cel mai probabil el este un amalgam al celor două. Leadership-ul, ca artă, este capacitatea de a-i influența pe alții, astfel încât să acționeze în direcția dorită, a scopului comun, dar convinși că este cea bună. De aceea, din punctul de vedere al analizei leadership-ului ca artă, se face adesea referire la calități precum „intuiția, caracterul și aspirația de a realiza lucruri mari”⁶. Mai mult, chiar mai dificil de răspuns pare a fi întrebarea dacă leadership-ul, sau, altfel spus, calitățile care definesc un bun lider, sunt înnăscute, ori dobândite.

Chiar și așa, ultima întrebare pare să-și fi găsit răspunsul în perioada recentă. Una dintre cele mai mari realizări în studiul asupra leadership-ului poate fi considerată stabilirea ideii că liderii de succes, indiferent de nivelul unde acționează ei, nu se nasc cu abilitățile de conducere, sau în orice caz, nu cu suficiente calități. Leadership-ul, este clar, poate fi învățat și aplicat și se dezvoltă în timp⁷.

În ciuda progreselor evidente înregistrate de studiul leadership-ului din ultimele decenii, rămân susținători ai ideii conform căreia leadership-ul, sau măcar o componentă a sa, implică o formă imperceptibilă, o tehnică greu de stăpânit și reprezintă de fapt o artă. Oamenii vor reacționa la stimulul dat de lider, iar aceștia depind de considerente greu de măsurat pentru că talentele lui sunt mai degrabă calitative. Problema pentru specialiștii care studiază natura leadership-ului este că nu există cuvinte potrivite pentru a descrie calitățile care definesc liderul. Un lider, ar spune unii, are nevoie de curaj, determinare, independență etc., dar definirea termenilor respectivi poate fi făcută doar în relație cu alți indivizi. Ceea ce rezultă de aici este o tautologie: „liderul este lider pentru că dispune de leadership”⁸.

Unde se pot face și alte aprofundări ale domeniului și, totodată, unde unii cercetători în domeniul sociologiei consideră că ar trebui să fie canalizate eforturile de „creare” a unor lideri, este tocmai procesul activ de conducere, adică acel demers prin care tinerii care aspiră la statutul de lider sunt provocați să ia decizii. Pentru a-și putea desăvârși atributele de

⁶ Petre Duțu, *op. cit.*, p. 21.

⁷ Harry S. Laver și Jeffrey J. Matthews, *Introduction: Leadership for War and Peace*, în Harry S. Laver, Jeffrey J. Matthews (coord.), *The art of command : military leadership from George Washington to Colin Powell*, Lexington, The University Press of Kentucky, 2008, p. 1.

⁸ James L. Stokesbury, *Leadership as an Art*, în Robert L. Taylor, William E. Rosenbach, Eric B. Rosenbach (coord.), *op. cit.*, p. 54.

conducători ai organizațiilor, liderii trebuie să decidă conștient și informat asupra felului în care vor să-și dezvolte calitățile de leadership de-a lungul vieții profesionale. Poate părea o alegere firească și, în același timp, facilă, dar dacă observăm exemplele istoriei, putem vedea că nu este adevărat. O persoană care-și propune scopul de a deveni un lider în domeniul militar, spre exemplu, trebuia să opteze să urmeze cursurile unei instituții de educație superioară de prestigiu, cu privațiunile aferente. Mai departe, îmbunătățirea calităților de lider trebuie să fie constantă pe parcursul întregii lui activități. Lideri recunoscuți, precum George Washington, Dwight Eisenhower, bunăoară, Alexandru Averescu și Horia Macellariu, ca să dăm doar câteva exemple din trupele de uscat și din Marina Română, au muncit enorm pentru a-și cultiva calitățile și pentru a-și atinge potențialul de lideri militari, ceea ce a implicat dedicare și efort imense. Încă de la gradele inferioare și până la accederea în funcții de conducere a unor forțe militare considerabile, toți au avut de înfruntat obstacole pentru a deveni adevărați lideri⁹. Inițial leadership-ul era catalogat ca fiind direct dependent de carisma și puterea de influență a liderului, dar studii recente au ilustrat și componenta „învățată” sau dobândită a unui leadership adecvat, în care un rol important îl joacă și experiența acumulată de acesta pe parcursul timpului. Printre calitățile definitorii ale unui lider trebuie neapărat să se numere și „viziunea, strategia, persuasiunea, comunicarea, încrederea și etica”¹⁰. Aptitudinile și realizările deosebite din timpul școlii sunt avantaje, acest lucru este clar. Dar, așa cum arată analize asupra conducătorilor de armate din ultimul secol, în absența altor factori, precum tăria de caracter și curajul, ele nu contribuie prea mult la formarea caracterului unui lider adevărat. Din cei 105 generali maiori americani care au participat la Primul Război Mondial, peste jumătate au fost în partea inferioară a performanțelor școlare. La fel, în cazul celui de Al Doilea Război Mondial, 58% au avut rezultate mediocre sau slabe¹¹. Au existat în toate armatele din lume pe parcursul secolelor lideri de succes la toate nivelurile, care nu aveau vreun talent deosebit pentru munca administrativă sau chiar pentru organizare, ignorând adesea mici detalii care ar fi putut să le ofere avantaje în marșuri, manevre, ori chiar în bătălii. În fond, o personalitate atât de complexă ca cea a lui Napoleon Bonaparte este posibil să fie unică. Cu toate acestea, liderii respectivi au devenit figuri importante în istoria militară a statelor lor pentru că au știut să aprecieze și să valorifice abilitățile subordonaților lor,

⁹ Harry S. Laver și Jeffrey J. Matthews, *op. cit.*, pp. 1-2.

¹⁰ Petre Dușu, *op. cit.*, p. 7.

¹¹ S. L. A. Marshall, *Leaders and Leadership*, Robert L. Taylor, William E. Rosenbach, Eric B. Rosenbach (coord.), *op. cit.*, p. 29.

compensând astfel propriile lor limite. Un lider eficient este acela care știe să-și aleagă subalternii în funcție de obiectivul pe care îl are de îndeplinit. De aceea, o judecată calculată și prevăzătoare în identificarea caracterului oamenilor din subordine este mult mai importantă decât IQ-ul liderului. Este foarte tentant pentru un lider care a excelat în timpul studiilor să privească de sus pe altul care a obținut rezultate modeste. Experiența armatelor a arătat, însă, că deși există nișe pentru conducători pedanți și aroganți, caracterul puternic și empatic față de subordonați este mereu mult mai important. Liderii care îi fac pe subordonați să se simtă mai puternici și mai capabili sunt cei mai iubiți conducători pe câmpul de luptă¹².

La o analiză mai aprofundată asupra studiilor privind leadership-ul, reiese clar că primele progrese s-au concentrat pe direcția a ceea ce specialiștii din domeniu numesc astăzi teoria „Oamenilor Mari” sau, altfel spus, a personalității puternice a liderului providențial. De aceea, studiile respective s-au focalizat pe identificarea trăsăturilor asociate cu exemple de conducere eficientă. Ele sunt înșelător de simple: un lider trebuie să fie excepțional de inteligent, energetic și un excelent comunicator. Testarea ipotezelor, însă, a dus la rezultate surprinzătoare. Într-adevăr, în medie, liderii din trecut care au făcut obiectul analizelor erau puțin mai bine dotați intelectual decât omul obișnuit, erau mai dinamici, dar nu cu foarte mult, iar în ceea ce privește talentul lor de orator, dovezile recente contrazic și această ipoteză¹³. Teoria „Omului Mare” a căpătat popularitate în secolul al XIX-lea și s-a bazat, în mare parte, pe mitologia care a fost creată în ceea ce privește marii lideri, generali și oameni politici din trecut, precum Caesar, Alexandru cel Mare, Frederic al II-lea etc. Legende și faptele lor de vitejie, evident exagerate, au făcut să pară că liderii adevărați se nasc și nu se „construiesc”¹⁴. Criticii teoriei „Omului Mare” nu au întârziat să demonteze rând pe rând argumentele ei. Sociologul Herbert Spencer a fost printre cei mai activi și în „Studiul Sociologiei” el nota că procesul de creare a unui lider mare depinde de un cumul de factori și influențe, interdependente, în creuzetul cărora el se formează. La fel de importantă este, în opinia lui, și clasa socială din care face parte, pentru că primordial este procesul de „sculptare” personalității liderului: „Înainte ca el să schimbe societatea, ea trebuie să-l formeze”¹⁵.

¹² *Ibidem*, p. 32.

¹³ Lincoln C. Andrews, *Leadership*, în Robert L. Taylor, William E. Rosenbach, Eric B. Rosenbach, *op. cit.*, p. 1.

¹⁴ Kendra Cherry, *The Great man Theory of Leadership*, accesat pe 03.03.2021 la: <https://www.verywellmind.com/the-great-man-theory-of-leadership-2795311>

¹⁵ Herbert Spencer, *The Study of Sociology*, Londra, Henry S. King & Co., 1873, p. 35.

Aplicând teoria „Omului Mare” în cazul Marinei Militare Române, constatăm că aproape nici unul dintre liderii ei nu proveneau din mediul aristocratic. Din rândul comandanților ei, cei care se trăgeau din familii boierești pot fi numărați pe degetele unei singure mâini. Și, cu toate acestea, prin instruire constantă și pregătire formală dobândite în mari instituții de învățământ, acești lideri proveniți din familii „de rând” au ajuns în cele mai înalte funcții ale armeei. Cel de Al Doilea Război Mondial a infirmat în mare parte teoria care pune accent pe anumite caracteristici. Deja din timpul primei conflagrații mondiale s-au întrevăzut unele breșe în logica teoriei, pe măsură ce mobilizarea unui număr imens de oameni, a arătat imposibilitate statistică: conducerea tuturor de lideri providențiali. Leadership-ul a început să fie văzut ca un deziderat care poate fi transformat în materie de predat la toate academiile militare. Totodată, în societățile democratice, care au devenit tot mai numeroase, ideea că liderii trebuie să provină din rândurile unei anumite clase sociale a fost respinsă ca aparținând unei epoci trecute¹⁶.

A urmat apoi perioada behaviorismului, studiul acțiunilor și motivațiilor oamenilor, în cazul de față, ale liderilor cu adevărat excepționali din istorie. Dacă nu calitățile lor erau sursa eficienței, poate că secretul unui bun leadership stă în modalitatea de a acționa. Foarte repede s-a ajuns la concluzia că și comportamentul conducătorilor poate fi împărțit în două categorii majore: lideri care s-au concentrat pe rezolvarea problemelor și pe atingerea scopurilor propuse și acei lideri care au preferat să-și clădească și să-și extindă rețeaua de relații interpersonale. În istorie se pare că oamenii aflați mai jos pe scara ierarhică, orice ar fi însemnat aceasta la momentul respectiv, aveau tendința să prefere ca lideri pe cei care îmbinau cele două stiluri¹⁷. Teoria lui Rensis Likert, un celebru psihosociolog american, este următoarea pe linie cronologică. Faimos pentru chestionarului cu 88 de întrebări pe tema managementului resurselor umane, el a încercat să măsoare diferitele dimensiuni ale proceselor de lucru în echipă și, mai ales, felul în care atmosfera creată de lideri influențează performanțele subordonaților¹⁸. Cu toate progresele înregistrate prin teoria lui Likert, era clar că au rămas multe goluri în încercarea de a descrie toate variabilele care definesc un bun lider. Poate cel mai important, atins tangențial de către Likert, era situația propriu-zisă a organizației/echipei. Paul Hersey și Keneth

¹⁶ Toraiheeb Al Harbi, *Navy Definitions of Leadership and LMET/NAVLEAD Competency Clusters compared to selected Leadership Theories*, teză susținută în domeniul Științelor Managementului, Monterey, 1995, pp. 6-7, accesat pe 03.03.2021, la: <https://core.ac.uk/download/pdf/36724027.pdf>.

¹⁷ Lincoln C. Andrews, *op. cit.*, p. 2.

¹⁸ Toraiheeb Al Harbi, *op. cit.*, p. 9.

Blanchard au dezvoltat la rândul lor un model „situațional de conducere”¹⁹, care arată că liderul trebuie să demonstreze un grad ridicat de flexibilitate și că trebuie să-și adapteze stilul de rezolvare al problemelor pentru a se adapta la orice variabilă, mai ales la nivelul de pregătire al subalternilor.

La mijlocul secolului al XX-lea, Brad Fiedler, lansează „teoria contingenței”, care se axa pe condițiile de succes ale unui stil de leadership în anumite ipostaze²⁰. De fapt o dezvoltare a teoriei leadership-ului situațional, noua variantă afirma că relația care se formează între lider și grup este dependentă, sau contingentă, „de măsura în care situația este favorabilă exercitării influenței”²¹.

Conform lui Fiedler, orice lider are o așa-numită trăsătură cvasi-permanentă, dominantă, a personalității sale, pe care a numit-o „ultimul dintre colaboratorii preferați”. Trăsătura de caracter respectivă joacă un rol vital în determinarea eficienței unui lider, dar nu a fost prea bine definită. Ca și în cazul teoriilor situaționale, ea se refera la oscilarea între stilul de conducere axat pe performanțe și cel bazat pe relațiile interpersonale²².

Cele mai importante câștiguri aduse de teoria lui Fiedler includ ideea conform căreia relația dintre mai mulți factori, precum personalitatea liderului, cele ale subordonaților și scopul propus, este foarte importantă pentru eficiența echipei. Poate chiar mai importantă este aserțiunea că nu există doar un singur tip de „leadership corect” indiferent de situația dată²³.

Implicația teoriei lui Fiedler asupra pregătirii militare, că singura cale prin care poate fi îmbunătățit stilul de conducere al trupelor, este anticiparea a cât mai multor situații și pregătirea adecvată a viitorilor ofițeri. Aceasta pentru că tipul de leadership, caracterizat prin personalitatea greu de influențat a liderului, nu se schimbă semnificativ de-a lungul timpului. Fiedler a întărit varianta aceasta, spunând că „orientarea motivațională sau stilul personal sunt invulnerabile la schimbări pe termen scurt, chiar și prin pregătire. Pe de altă parte, pregătirea ar putea îmbunătăți influența deținută de lider și controlul lui mai bun asupra situațiilor”²⁴. Cu alte cuvinte, procesul de pregătire a liderului este, mai degrabă, un factor al situației generale în care se găsește grupul.

¹⁹ Petre Duțu, *op. cit.*, p. 13.

²⁰ Eugeniu Merce, Elisabeta-Emilia Halmaghi, *op. cit.*

²¹ *Ibidem*.

²² Toraiheeb Al Harbi, *op. cit.*, p. 13.

²³ *Ibidem*, p. 15.

²⁴ Martin M. Chemers, Robert W. Rice, *A Theoretical and Empirical Examination of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness*, în J. G. Hunt, and L. L. Larson (coord.), *Contingency Approaches to Leadership*, Southern Illinois University Press, 1974 *apud* Toraiheeb Al Harbi, *op. cit.*, p. 15.

Pentru armată, în general, mai putem lua în calcul o ultimă implicație a teoriei contingenței. Ar fi ideal ca perfecționarea să fie permanentă și acumulările de informații și de deprinderi să nu se oprească, astfel încât liderul să fie mereu în poziție avantajoasă din punctul de vedere al influenței în colectiv. În realitatea, acest lucru nu este și nu va fi posibil mereu. Ca urmare, Fiedler recomandă rotirea cadrelor și numirea la comandă a liderilor în funcție de motivația lor și de situația existentă. Desigur, la nivelurile inferioare ale ierarhiei, ideea este imposibil de realizat. La vârf însă, ea este fezabilă, ofițerii cu grad superior putând să primească însărcinări având în vedere și acest considerent²⁵.

Se poate, deci, trage concluzia că eforturile analiștilor și ale specialiștilor în domeniul leadership-ului au fost în zadar. Ar fi, însă, o afirmație nedreaptă, deoarece pașii prezentanți mai sus au fost necesari pentru a se ajunge la unele constatări importante. Printre ele se enumeră, fără dar și poate, distincția dintre cele două stiluri de leadership, redenumite în prezent stilul tranzacțional și cel transformațional.

Primul, leadershipul tranzacțional, este denumit astfel pentru că, în esență, propune membrilor grupului un fel de schimb. Liderul clarifică încă de la începutul interacțiunilor rolurile pe care subordonații le vor urma și stabilește cu exactitate care este scopul comun pentru care vor munci împreună. Toată lumea implicată știe ce are de făcut și ce beneficii vor primi atunci când dezideratul va fi atins, ceea ce clădește treptat o relație de încredere în șef. Leadership-ul tranzacțional trebuie să fie echitabil, liderul trebuind să aibă grijă să nu monopolizeze atât beneficiile materiale, cât și toate meritele. El are rolul de a-i influența pe ceilalți în direcția binelui comun. Atunci când misiunea stabilită este îndeplinită, interesul lui este asigurat pentru că a demonstrat că poate obține performanțe, iar subordonații primesc recompensele pentru munca depusă. Folosit adecvat și în situații propice, acest tip de leadership poate duce la rezultate excelente și, de aceea, mai este numit și management eficient sau, altfel spus, leadership managerial²⁶.

În sectorul militar, leadership-ul tranzacțional a reprezentat pentru mult timp una dintre puținele variante viabile, devenind stilul tradițional al comandanților. El se bazează pe structurile organizaționale existente pentru a stimula activitatea subordonaților, invocând regulamentele militare, dar și în schimbul unor recompense, sau apelează dacă este cazul, la pedepse. Sistemul promovează obediența oamenilor prin aceste mecanisme de

²⁵*Ibidem.*

²⁶Lincoln C. Andrews, *op. cit.*, p. 3.

răsplată/pedeapsă, care au evoluat de la plata unor sume de bani și pedepse corporale, la variantele din prezent²⁷.

Celălalt tip, așa-numitul leadership transformațional implică o puternică identificare a subordonaților cu liderul lor. Liderul transformațional își motivează oamenii să obțină rezultate peste așteptările lor prin simpla conștientizare a importanței misiunii și a viziunii comune²⁸.

Conform lui James McGregor Burns asemenea tip de lider transformațional are o misiune mai complexă decât cel tranzacțional, deși există asemănări. Versiunea transformațională este mai amplă, pentru că liderul poate să întrevadă nevoile și potențialul subalternilor și, mai important, le poate exploata.²⁹

Liderii transformaționali trebuie să fie mult mai activi decât cei tranzacționali, deoarece trebuie mai întâi să identifice nevoile existente, aspirațiile și idealurile oamenilor cu care lucrează. Apoi intervine misiunea de a „ridica aceste nevoi la cel mai înalt nivel de moralitate și motivație”³⁰. Liderii tranzacționali doar reacționează la problemele pe care le identifică și sunt preocupați numai cu menținerea sistemului în parametri de funcționare, în vreme ce liderii transformaționali au de acționat în trei direcții: al carismei, al considerațiilor individuale și a stimulării intelectului.

Conform unor specialiști în domeniul psihologiei, liderii transformaționali depășesc prin activitatea lor cadrul unui serviciu obișnuit, până într-acolo încât își transformă subalternii în oameni care se pot „actualiza, verifica și controla singuri în mod constant”³¹.

De aceea specialiștii afirmă că liderii transformaționali au ca scop dezvoltarea subordonaților în parteneri și, într-un final, reușesc să transforme scopul în acțiune³², sau, altfel spus, viziunea în realitate³³. Liderii transformaționali le arată oamenilor din subordinea lor un fel de oglindă imaginară, prezentându-le stadiul dezvoltării lor și felul prin care se pot îmbunătăți ca oameni și ca profesioniști. Prin interacțiunea cu liderii, subordonații pot să se transforme în membrii din ce în ce mai eficienți și să ofere grupului șanse tot mai mari de a-și atinge scopurile.

²⁷ Hamad Hamad, *Transformational Leadership Theory: Why Military Leaders Are More Charismatic and Transformational?*, în „International Journal on Leadership”, vol. 3, nr. 1, aprilie 2015, p. 4.

²⁸ Lincoln C. Andrews, *op. cit.*, p. 3.

²⁹ Toraiheeb Al Harbi, *op. cit.*, p. 22.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ Bernard Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, The Free Press, 1985, p. 23.

³² Lincoln C. Andrews, *op. cit.*, p. 3.

³³ Petre Duțu, *op. cit.*, p. 13.

În domeniul militar, teoria liderului transformațional este relativ nouă, deși este clar că în exemplele din trecut de mari conducători de oști, au fost și lideri care se încadrează în categoria celor care-și transformă subordonații în parteneri și pot astfel să închege grupuri de lucru armonioase și profesionale. În cel de Al Doilea Război Mondial, ca să dăm un exemplu mai recent, calități ale liderului transformațional, precum influența la modul ideal, motivarea și inspirația, au fost folosite de mulți generali despre care știm dacă au ținut ședințe cu subalternii tocmai pentru a-i motiva în momente-cheie ale confruntărilor cu inamicul³⁴.

Deși populară în alte medii, dar și în cel militar, teoria leadership-ului transformațional are destui critici. Pe de-o parte, ei afirmă că ceea ce este descris de către teorie se apropie mai degrabă de un lider carismatic. Pe de altă parte, ideea că un lider poate fi pregătit pentru a ajunge transformațional este și ea pusă la îndoială, deși se admite că teoria transformațională își aduce contribuția prin valorizarea discuțiilor individuale și recunoașterea potențialului oricărui subordonat de a contribui la succesul misiunilor.

Prima dintre critici este și cea mai interesantă, deoarece se pune întrebarea dacă un lider transformațional poate exista fără să fie și carismatic, ceea ce duce inevitabil la contestarea posibilității de a pregăti un astfel de lider. Deși concepția generală este că liderul transformațional poate fi „creat”, există în continuare păreri diferite cu privire la liderul carismatic. Chiar etimologia termenului duce către ideea de persoană aleasă, care a primit un „dar” special, o calitate rară, ce este posibil să nu poată fi reprodusă, indiferent de cât efort ar depune o persoană. Datorită ei un lider carismatic își poate influența oamenii peste posibilitățile pe care ei credeau că le au. Problema apare atunci când un astfel de lider nu este etic în cel mai strict sens și își pune interesele sale peste cele ale organizației pe care o conduce³⁵. Spre deosebire de liderul carismatic, cel transformațional nu ezită niciodată să renunțe la scopurile lui în favorarea intereselor înalte ale societății din care face parte.

Este adevărat că unii cercetători în domeniile psihologiei și sociologiei au constatat că există o legătură puternică între carismă și acele trăsături asociate liderului transformațional. Carisma este considerată chiar o componentă esențială a leadership-ului inspirațional/transformațional, chiar dacă se admite că un lider poate fi carismatic fără să fie transformațional. Reversul este încă o posibilitate discutată, iar confuzia dintre cele două variante de leadership este explicabilă, mai ales că ambele se concentrează

³⁴ Hamad Hamad, *op. cit.*, p. 3.

³⁵ *Ibidem*.

pe contribuția benevolă a subordonaților, dar diferă doar în ceea ce privește valorile liderului, care pot fi greu de identificat³⁶.

Confuzia dintre cele două tipuri de conducere este accentuată de faptul că, astfel, la vârful puterii lor, unii lideri carismatici capătă trăsături transformaționale³⁷.

În cele din urmă, „ceea ce diferențiază cele două teorii nu are legătură cu vreo distincție fundamentală asupra comportamentului liderului sau a practicilor lui, ci mai degrabă cu perspectiva din care privim fenomenul leadership-ului”³⁸.

THEORIES ABOUT MILITARY LEADERSHIP

-abstract-

Key Words: Romanian Navy, World War I, World War II, Sociology, Leadership.

In the last two centuries, the creation of sociology and psychology studies has led to many analyses on the phenomenon of military leadership. This paper aims at presenting some of the most important theories in this regard. It is focused however on those that tackle relevant archetypes which can be applied for the Romanian Navy leaders since its inception.

³⁶*Ibidem*.

³⁷ Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations*, Londra, Sage Publications, 1998, p. 139.

³⁸*Ibidem*, p. 441.