

**LEADERSHIP  
ȘI  
COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL**

**NOTE DE CURS - PENTRU UZUL MASTERANZILOR**



ELENA OLIVIANA EPURESCU

# LEADERSHIP ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL

NOTE DE CURS - PENTRU UZUL MASTERANZILOR



EDITURA UNIVERSITARĂ  
București

Colecția SOCIOLOGIE ȘI ȘTIINȚELE COMUNICĂRII

Referenți științifici: Prof. univ. dr. Bruno Ștefan, Universitatea Politehnică din București  
Prof. dr. ing. Sorin Ionescu, Universitatea Politehnică din București

Redactor: Gheorghe Iovan  
Tehnoredactor: Ameluța Vișan  
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**EPURESCU, ELENA OLIVIANA**

**Leadership și comportament organizațional : (note de curs pentru  
uzul masteranzilor) / Elena Oliviana Epurescu. - București : Editura  
Universitară, 2023**

Conține bibliografie  
ISBN 978-606-28-1688-9

316

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062816889

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2023  
Editura Universitară  
Editor: Vasile Muscalu  
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București  
Tel.: 021.315.32.47  
www.editurauniversitara.ro  
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47/ 0745 200 718/ 0745 200 357  
comenzi@editurauniversitara.ro  
www.editurauniversitara.ro

## CUPRINS

<b>CUVÂNT ÎNAINTE.....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCERE.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPITOLUL I. LEADERSHIP ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Delimitări conceptuale - administrație, conducere, leadership, management, antreprenoriat.....</b>	<b>16</b>
<b>2. Stilurile de leadership.....</b>	<b>20</b>
Aplicații .....	24
Bibliografie.....	24
<b>CAPITOLUL II. COMUNICAREA ÎN LEADERSHIP .....</b>	<b>26</b>
<b>1. Strategii de comunicare.....</b>	<b>27</b>
<b>2. Relații contractuale vs relații tip legământ .....</b>	<b>30</b>
<b>3. Câteva metode practice de comunicare în situații concrete.....</b>	<b>30</b>
<b>4. Modelul de comunicare DISC .....</b>	<b>32</b>
Aplicații .....	39
Bibliografie.....	40
<b>CAPITOLUL III. CONFLICT ȘI NEGOCIERE .....</b>	<b>42</b>
<b>1. Cine atacă, cine evită? .....</b>	<b>43</b>
<b>2. Managementul conflictului .....</b>	<b>47</b>
<b>3. Principalele modalități de rezolvare nonviolentă a conflictelor: medierea, arbitrajul și negocierea.....</b>	<b>49</b>
<b>4. Stilurile de negociere .....</b>	<b>52</b>
Aplicații .....	61
Bibliografie .....	61
<b>CAPITOLUL IV. PUTEREA- ADICȚIA DE PUTERE- CORUPȚIA .....</b>	<b>62</b>
<b>1. Puterea.....</b>	<b>63</b>
<b>2. Eu, corupt?.....</b>	<b>65</b>
<b>3. Citate despre putere .....</b>	<b>68</b>
Aplicații .....	70
Bibliografie .....	70
<b>CAPITOLUL V. STRATEGIE ÎN LEADERSHIP .....</b>	<b>71</b>
<b>1. Introducere .....</b>	<b>72</b>
<b>2. Instrumente și tehnici de analiză .....</b>	<b>72</b>
<b>3. Etapele procesului de management strategic.....</b>	<b>76</b>
Aplicații .....	77
Bibliografie.....	78

<b>CAPITOLUL VI. CULTURA ANTREPRENORIALĂ .....</b>	<b>80</b>
<b>1. Descoperă antreprenorul din leader.....</b>	<b>81</b>
<b>2. Mituri despre antreprenori .....</b>	<b>85</b>
<b>3. Benchmarking-ul.....</b>	<b>87</b>
Aplicații .....	90
Bibliografie .....	90
<b>CAPITOLUL VII. LEADER COACH.....</b>	<b>91</b>
<b>1. Leader-ul coach.....</b>	<b>92</b>
<b>2. Coaching.-ul .....</b>	<b>94</b>
<b>3. Inteligența emoțională în leadership.....</b>	<b>98</b>
Aplicații .....	106
Bibliografie .....	107
<b>CAPITOLUL VIII. PRIORITĂȚI- TIMP- STRES ÎN LEADERSHIP .....</b>	<b>109</b>
<b>1. Managementul timpului și priorităților .....</b>	<b>110</b>
<b>2. Tehnici și instrumente de eficientizare a timpului .....</b>	<b>112</b>
<b>3. Managementul stresului.....</b>	<b>116</b>
Aplicații .....	122
Bibliografie .....	122
<b>CAPITOLUL IX. GRUPUL CA ORGANIZAȚIE .....</b>	<b>124</b>
<b>1. Normele unui grup .....</b>	<b>126</b>
<b>2. Psihologia mulțimilor .....</b>	<b>127</b>
<b>3. Fereastra Johari .....</b>	<b>130</b>
<b>4. Situații de risc/de criză în organizație .....</b>	<b>132</b>
Aplicații .....	139
Bibliografie .....	140

## CUVÂNT ÎNAINTE

Având în vedere că materialul de față constituie un suport de curs pentru uzul masteranzilor, în loc de introducere voi insera fișa de disciplină ce cuprinde temele propuse pentru a fi studiate în cadrul disciplinei LEADERSHIP și COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL.

Temele fac referire la următoarele aspecte: *Administrație, conducere, management leadership, stiluri de leadership; Puterea, adicția de putere; Corupția; Comunicarea; Conflictul și negocierea; Cultura antreprenorială în organizație; Managementul strategic; Managementul priorităților, stresului, timpului; Leader coach; Inteligența emoțională în leadership; Benchmarking-ul; Managementul grupului; Situațiile de criză/risc într-o organizație; Grupul ca organizație.*

Toate acestea vin să completeze profilul managerului și leader-ului oferind perspective variate în context organizațional.

Cursul își propune a fi un sprijin pentru masteranzi în a descifra și aplica noțiunile de bază specifice domeniului, diferențele, nuanțele anumitor contexte, gestionarea situațiilor de criză, găsirea unor soluții optime, acționarea cu promptitudine în situații reale de viață, luarea deciziilor cu simț de răspundere, delegarea sarcinilor, cunoașterea psihopedagogică a celor aflați în interacțiune, crearea unui climat favorabil, motivant în cadrul organizației, crearea unei atmosfere detensionate, lucrul în echipă, evitarea, prevenirea, gestionarea situațiilor de tip burnout/workholic, diminuarea situațiilor de stres, motivație pentru obținerea unor rezultate în mediul de lucru.

La serviciu ca în familie?

Vom încerca să răspundem la această întrebare după ce vom parcurge acest material și fiecare va găsi răspunsul și drumul potrivit.





## INTRODUCERE

În loc de introducere..... fișa disciplinei **Leadership și comportament organizațional**

### FIȘA DISCIPLINEI

#### 1. Date despre program

1.1 Instituția de învățământ superior	<b>Universitatea „POLITEHNICA” din București</b>
1.2 Facultatea	
1.3 Departamentul	
1.4 Domeniul de studii	
1.5 Ciclu de studii	Master
1.6 Specializarea	

#### 2. Date despre disciplină

2.1 Denumirea disciplinei (ro) (en)	<b>Leadership și comportament organizațional</b> <b>Leadership and behavior organizational</b>						
2.2 Titularul/ii activităților de curs	Lector univ.dr. Elena Oliviana Epurescu						
2.3 Titularul/ii activităților de seminar / laborator/proiect	Lector univ.dr. Elena Oliviana Epurescu						
2.4 Anul de studiu	II	2.5 Semestrul	I	2.6. Tipul de evaluare	E	2.7 Regimul disciplinei	F
2.8 Tipul disciplinei	F		2.9 Codul disciplinei	UPB.XX.F/D/S.XX.I/O/F.X XX			

#### 3. Timpul total (ore pe semestru al activităților didactice)

3.1 Număr de ore pe săptămână	3	Din care: 3.2 curs	2	3.3 seminar/ laborator/proiect	1
3.4 Total ore din planul de învățământ	42	Din care: 3.5 curs	28	3.6 seminar/ laborator/proiect	14
Distribuția fondului de timp:					ore
Studiul după manual, suport de curs, bibliografie și notițe; Documentare suplimentară în bibliotecă, pe platformele electronice de specialitate; Pregătire seminarii/laboratoare/proiecte, teme, referate, portofolii și eseuri;					60
Tutorat;					10
Examinări;					3
Alte activități (dacă există):					10
3.7 Total ore studiu individual			<b>60</b>		
3.8 Total ore pe semestru			<b>125</b>		
3.9 Numărul de credite			<b>5</b>		

#### 4. Precondiții (acolo unde este cazul)

4.1 de curriculum	-
4.2 de rezultate ale învățării	-

#### 5. Condițiile necesare pentru desfășurarea optimă a activităților didactice (acolo unde este cazul)

5.1 Curs	Se oferă suport de curs în format electronic (pe platforma cursului). Cursurile sunt însoțite de scheme, diagrame, prezentate pe videoproiector.
5.2 Seminar/Laborator/Proiect	Se oferă resurse bibliografice, fișe de lucru, documente curriculare.

#### 6. Obiectiv general

Dezvoltarea competențelor de proiectare, organizare, implementare și evaluare a experiențelor formative ale liderilor în acord cu specificul comportamentului organizațional.

#### 7. Competențe

<b>Specifice</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizarea adecvată a informațiilor și conceptelor aparținând domeniului Leadership și comportament organizațional; în contexte organizaționale specifice - managementul comunicării, managementul conflictului, managementul stresului, managementului antreprenorial, managementului grupului și psihologiei mulțimilor;</li><li>• Descrierea eficientă a stilurilor de leadership, a stadiilor de dezvoltare a sistemului cognitiv uman, a psihologiei mulțimilor;</li><li>• Formarea capacității de a opera cu modelele de intervenție pentru lideri care necesită anumite modificări comportamentale (gestionarea situațiilor de criză);</li><li>• Utilizarea informațiilor și abilităților dezvoltate pentru a realiza o analiză de nevoi de, pentru a gândi și livra experiențe de formare semnificative, să elaboreze instrumente de evaluare și strategii de optimizare a experiențelor organizaționale.</li></ul>
<b>Transversale (generale)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competența de a reflecta sistematic asupra propriului proces de dezvoltare personală și de modificare comportamentală privind managementul conflictului;</li><li>• Gândirea critică - abordarea critic constructivă a situațiilor de instruire formală și nonformală - putere, corupție, stres;</li><li>• Lucrul în echipă, inteligență emoțională, management strategic.</li></ul>

#### 8. Rezultatele învățării

<b>Cunoștințe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizarea tehnologiilor digitale în activități de tip colaborativ: împărtășirea și schimbul de experiențe de învățare și bune practici în comunitățile de învățare experiență, inovarea, prin colaborare, a bunelor practici;</li><li>• Realizarea de demersuri analitico-sintetice în activitatea de învățare: prezintă în mod sintetic cunoștințele dobândite, ca urmare a unui proces de analiză sistematică;</li><li>• Respectarea principiilor de etică academică: în activitatea de documentare citează corect sursele bibliografice utilizate.</li></ul>
-------------------	--

<b>Aptitudini</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exersarea abilităților necesare cunoașterii profilului leader-ului - manager-conducător;</li> <li>• Competența de a realiza proiectarea, organizarea, implementarea și evaluarea activităților de instruire dedicate formării leader-ului și stilurilor de leadership;</li> <li>• Formarea capacităților de proiectare a unor activități de cercetare/investigare vizând optimizarea activității organizaționale a acestei categorii – leader-ul;</li> <li>• Reconstruirea experiențelor formative prin integrarea informațiilor privind managementul comunicării în context organizațional de grup.</li> </ul>
<b>Responsabilitate și autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizează resurse bibliografice relevante.</li> <li>• Respectă principiile de etică academică, citând corect resursele bibliografice utilizate.</li> <li>• Demonstrează receptivitate pentru contexte noi de învățare.</li> <li>• Manifestă interes pentru colaborarea cu ceilalți colegi în desfășurarea activităților didactice.</li> <li>• Demonstrează autonomie în organizarea procesului de învățare sau a situației problemă de rezolvat.</li> </ul>

## 8. Metode de predare

Activitățile de predare facilitează cunoașterea conceptelor de bază proprii disciplinei și sesizarea interdependențelor dintre ele.

Experiențele de învățare oferite cursanților vizează integrarea în manieră sistemică a achizițiilor acestei discipline, prin raportarea la cunoștințele anterioare și experiențele proprii.

Se vor exersa abilități de lucru în echipă pentru rezolvarea diferitelor sarcini de lucru, jocul de rol, metodele de creativitate și inventivitate precum și gestionarea unor situații de criză..... organizațională.

## 9. Conținuturi

<b>CURS</b>		
<b>Capitolul</b>	<b>Conținutul</b>	<b>Nr. ore</b>
I	<b>LEADERSHIP ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL:</b> Delimitări conceptuale - administrație, conducere, leadership, management, antreprenariat; Stilurile de leadership.	<b>2</b>
II	<b>MANAGEMENTUL COMUNICĂRII ÎN LEADERSHIP:</b> Strategii de comunicare; Relații contractuale vs Relații tip legământ; Câteva metode practice de comunicare în situații concrete; Modelul de comunicare DISC.	<b>2</b>
III	<b>CONFLICT ȘI NEGOCIERE:</b> Cine atacă, cine evită? Managementul conflictului; Principalele modalități de rezolvare nonviolentă a conflictelor: <i>medierea, arbitrajul și negocierea</i> ; Stilurile de negociere.	<b>2</b>
IV	<b>PUTEREA- ADICȚIA DE PUTERE- CORUPȚIA:</b> Puterea; Eu, corupt? Citate despre putere.	<b>2</b>
V	<b>STRATEGIA ÎN LEADERSHIP:</b> Introducere în problematică; Instrumente și tehnici de analiză; Etape; Tipuri de abordări.	<b>4</b>
VI	<b>CULTURA ANTREPRENORIALĂ:</b> Descoperă antreprenorul din leader; Mități despre antreprenori; Benchmarking-ul.	<b>2</b>

VII	<b>LEADER COACH:</b> Coaching; Inteligența emoțională în leadership.	2
VIII	<b>PRIORITĂȚI- TIMP- STRES ÎN LEADERSHIP:</b> Managementul timpului și priorităților; Tehnici și instrumente de eficientizare a timpului; Managementul stresului.	2
IX	<b>Grupul ca organizație:</b> Normele unui grup; Psihologia mulțimilor; Fereastra Johari.	2
X	<b>Grupul ca organizație</b> Situații de risc/de criză în organizație; Analiza PESTE; Analiza SWOT.	4
XI	<b>Filme inspiraționale</b>	2
XII	<b>Studii de caz</b>	2
	<b>Total:</b>	<b>28</b>

**Bibliografie:**

- 1) Epurescu E.Oliviana. <https://curs.upb.ro/2022/course/view.php?id=5971>.
- 2) Adair, J. (2007). Liderul inspirațional. București: Editura Meteor.
- 3) Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership. 2nd Edition. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- 4) Constantin, T. (2002). Managementul resurselor umane: ghid practic și instrumente pentru responsabilii de resurse umane. Iași: Institutul European.
- 5) Daft, R.L. (2008). The leadership experience. 4th Edition. Mason: Thomson South-Western.
- 6) Manfred, K.de Vries (2003) Leadership – Arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării. București: Editura CODECS.
- 7) Nicolae, M. (Ed.)(2014). Arta și știința leadershipului. Ediția a 2-a. București: Editura Tritonic.
- 8) Northouse, P.G. (2007). Leadership. Theory and practice. London: SAGE Publications.
- 9) Owen, H., Hodgson, V., Gazzard.N. (2006). Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient. București: Editura Codecs.
- 10) Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership. 3rd Edition. San francisco: Jossey-Bass.
- 11) Zlate, M.(2004). Leadership și management. Iași: Editura Polirom.

<b>LABORATOR/ SEMINAR/PROIECT</b>		
<b>Nr. crt.</b>	<b>Conținutul</b>	<b>Nr. ore</b>
1	Analiză: Fabula –Cei doi prieteni de L.Tolstoi/Provocări de leadership	1
2.	Modelul de comunicare DISC	1
3.	Stilurile de negociere	1
4.	Scopul scuză mijlocele	1
5.	Realizarea unui plan strategic pe un sector de activitate	1
6.	Analiza tipurilor de benchmarking – intern, de performanțe, de proces, generic, funcțional, strategic	1
7.	Inteligența emoțională în leadership - aplicații	1
8.	O sesiune de coaching	1

9.	Psihologia mulțimilor	1
10.	Risc/criză în organizație - prevenție	1
11.	<a href="https://inspiroconference.ro/">https://inspiroconference.ro/</a>	1
12.	Curs recapitulativ	2
	<b>Total:</b>	<b>14</b>

**Bibliografie:**

- 1) Epurescu E. Oliviana. <https://curs.upb.ro/2022/course/view.php?id=5971>.
- 2) Adair, J. (2007). Liderul inspirațional. București: Editura Meteor.
- 3) Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). Transformational leadership. 2nd Edition. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers
- 4) Constantin, T. (2002). Managementul resurselor umane: ghid practic și instrumente pentru responsabilii de resurse umane. Iași: Institutul European.
- 5) Daft, R.L. (2008). The leadership experience. 4th Edition. Mason: Thomson South-Western.
- 6) Manfred, K.de Vries (2003) Leadership – Arta și măiestria de a conduce. De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării. București: Editura CODECS.
- 7) Nicolae, M. (Ed.)(2014). Arta și știința leadershipului. Ediția a 2-a. București: Editura Tritonic.
- 8) Northouse, P.G. (2007). Leadership. Theory and practice. London: SAGE Publications.
- 9) Owen, H., Hodgson, V., Gazzard.N. (2006). Manual de leadership. Ghid practic pentru un leadership eficient. București: Editura Codecs.
- 10) Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership. 3rd Edition. San francisco: Jossey-Bass.
- 11) Zlate, M.(2004). Leadership și management. Iași: Editura Polirom.

**10. Evaluare**

Tip activitate	10.1 Criterii de evaluare	10.2 Metode de evaluare	10.3 Pondere din nota finală
10.4 Curs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- corectitudinea cunoștințelor;</li> <li>- coerența logică;</li> <li>- gradul de asimilare a limbajului de specialitate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- evaluare scrisă în timpul semestrului;</li> <li>- evaluare finală.</li> </ul>	20%
10.5 Seminar/laborator/proiect	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participarea activă la seminar;</li> <li>- rezolvarea studiilor de caz;</li> <li>- gradul de încadrare în cerințele impuse în ceea ce privește realizarea temei de casă.</li> </ul>	- portofoliu	30%
		Evaluare scrisă	
10.6 Examen	Realizarea unui eseu pe baza cerințelor de tehnoredactare solicitate	Examen scris	50%

10.6 Condiții de promovare
----------------------------

Obținerea a 50% din punctajul total.
--------------------------------------

Obținerea a 50% din punctajul aferent activității pe parcursul semestrului.
---

**11. Coroborarea conținutului disciplinei cu așteptările reprezentanților angajatorilor și asociațiilor profesionale reprezentative din domeniul aferent programului, precum și cu stadiul actual al cunoașterii în domeniul științific abordat și practicile în instituții de învățământ superior din Spațiul European al Învățământului Superior (SEÎS)**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Natura disciplinei oferă posibilitatea relaționării conținuturilor abordate cu multiple contexte profesionale și organizaționale, de aceea vor fi accentuate elementele care favorizează transferul de cunoștințe în contexte aplicative și profesionale diverse, preocuparea pentru life long learning fiind una generalizată în medii profesionale și organizaționale diferite și numeroase.</li></ul> |
|--|

Data  
completării

Titular de curs

Titular(i) de aplicații

Lector univ. dr. Elena Oliviana  
Epurescu

Lector univ.dr. Elena Oliviana  
Epurescu

---

Data avizării  
în  
departament

Director de departament

---

Data  
aprobării  
în  
Consiliul  
Facultății

Decan

---