The Art of Leading between Management and Leadership

**[Arta conducerii între
management și
leadership]**

Teodora PRELIPCEAN¹

¹ Associate Professor Ph.D.,
“Petre Andrei” University of
Iasi, Romania, E-mail:
lylyprelipcean@yahoo.com

Abstract: All societies include various types of economic, social, and political organizations. Understood as consciously-run activity systems, depending on their features, organizations set goals. Achieving them requires devising a strategy, establishing the ways in which it will be implemented as well as using all the resources available in order to put into practice the decisions made. In this context, organizational management and leadership play a particularly important role.

This study aims to highlight some of the differences between management and leadership and, implicitly, between a manager and a leader. Another goal is to propose an integral perspective in which the two processes relate with and complete each other, contributing to a better functioning of the structure to which they refer - an organization, company, firm, institution, party, regardless of its field of activity: business, politics, education, etc.

In other words, we state that although they are different models of the art of leading, management and leadership also have complementary features and it is only together that they may contribute to an organization's complete success. As a result, management and leadership should interact and complete each other. At the same time, the border between a manager and a leader is no longer a rigid one, as the ideal is a manager-leader or a leader-manager who, depending on the actual situation encountered, their own personality and on the personality of other actors in the organization, should be able to corroborate the skills and abilities which will lead to success. Therefore, a manager should also be a leader, and a leader should also be a manager if the context and circumstances demand it.

Keywords: *management; manager; leadership; leader; integral perspective.*

How to cite: Prelipcean, T. (2019). The Art of Leading between Management and Leadership. *Anuarul Universității “Petre Andrei” din Iași, Fascicula: Drept, Științe Economice, Științe Politice*, 24, 210-231. <https://doi.org/10.18662/upalaw/42>

Introducere

În vederea abordării problematicei *managementului/leaderhipului*, evidențierii aspectelor esențiale specifice acestor două domenii ale artei conducerii și conturării unei noi perspective, complementare, trebuie să facem câteva precizări cu privire la termenul *organizație*. În mod normal, în literatura de specialitate se face distincție între *organizațiile lucrative* și *non-lucrative*. Primele, ca tip particular de organizație, se referă la *întreprinderi, companii, corporații, societăți comerciale* etc. Acestea sunt orientate spre obținerea unui profit în urma activității desfășurate, cu alte cuvinte au un scop lucrativ, în economia reală întâlnindu-se sub denumirea generală de „actor economic”. Spre deosebire de acestea, existența celor *non-lucrative* nu este condiționată de obținerea unui profit. În sfera *organizațiilor non-lucrative* pot fi incluse *primăriile, spitalele, cluburile, asociațiile, universitățile, ONG-urile* etc., acestea obținându-și veniturile din diverse surse, cel mai frecvent de la bugetul public. Dincolo de aceste diferențieri, există și posibilitatea definirii și înțelegerii organizației ca noțiune de maximă generalitate. În acest sens, termenul se referă la *orice structură organizată* a unei colectivități umane, a unui grup de persoane. Cu alte cuvinte, este vizat orice tip de instituție socială (Burciu, 1999). Tocmai de aceea, în studiul de față ne vom referi la noțiunea de organizație văzută în sensul cel mai general al termenului.

În ceea ce privește *managementul*, este unanim recunoscut faptul că astăzi cunoștințele din domeniu sunt indispensabile în afaceri și nu numai. Prin urmare, orice organizație, indiferent de mărimea și obiectul de activitate, necesită un bun manager. Tocmai de aceea, vom defini termenii *management* și *manager*, vom dezvolta câteva dintre *principiile și funcțiile* managementului și vom sublinia *rolul* managerului în ansamblul organizației. De asemenea, dat fiind noul context socio-politico-economic în care organizațiile își desfășoară activitatea, context în care „puterea informației” și „potențialul fiecărei persoane” conduc spre conturarea unei „noi ordini mondiale” iar „economia bazată pe cunoaștere” permite folosirea tuturor cunoștințelor care produc beneficii economice (Nicolae, 2013: 152-153), menționăm noile tendințe care impun regândirea vechii scheme a organizațiilor, în care elementele fundamentale erau *Structura, Strategia și Sistemul*, și trecerea la o nouă schemă, „a unei duble articulări a unui **Proiect** condus pe bază de **Proces** construit pe **Potențialul Uman** care îl însuflețește” (Sauret, 2012: 20). În această nouă construcție un rol deosebit îi revine noii meserii de „Manager-Arhitect”, care îl situează pe manager „în inima unei transformări a sistemelor umane ale

organizațiilor: el conduce de voie sau de nevoie o reformă a sensului care va produce reforma organizațională necesară” (Sauret, 2012: 19). Toate aceste idei se regăsesc enunțate și pe larg dezvoltate în teoriile organizaționale neoclasice (Nicolae, 2013: 147-149).

Referitor la *leadership*, domeniu vast și eterogen, vom urmări definirea acestuia, concentrându-ne atenția asupra *principiilor* de leadership recomandate a fi puse în practică în vederea obținerii unor rezultate eficace, asupra noilor *strategii* de leadership aplicabile în contextul noii paradigme a economiei globale și asupra identificării *factorilor cheie* care contribuie la conturarea procesului de leadership (Huțu, 2007: 240-242). Nu în ultimul rând, dată fiind nevoia crescândă de lideri specifică lumii de astăzi (Nicolae, 2013: 11), vom trece în revistă principalele responsabilități și atribuții ale liderilor, vom arăta eficiența lor în gestionarea complexităților cognitive care se ivesc în cadrul organizațiilor, subliniind totodată importanța rolului acestora în conceperea misiunii organizației și în crearea unei viziuni împărtășită de adepții săi. Mai mult, vom evidenția caracteristicile un bun lider, faptul că el trebuie să înțeleagă, în primul rând, contextul în care își desfășoară activitatea, apoi trebuie să fie carismatic, să-i asculte pe cei din jurul său, să le recunoască meritele și să le pună în practică ideile. Altfel spus, trebuie să fie la locul potrivit și la momentul potrivit, adică trebuie să existe o adecvare totală între trăsăturile sale, context și aspirațiile oamenilor iar aceștia din urmă este necesar să fie considerați întotdeauna la adevărata lor valoare (Sauret, 2012: 68-70).

Universul general al discursului fiind trasat și definit, după ce vom prezenta *diferențele* esențiale dintre *management* și *leadership*, pe de o parte, și dintre *manager* și *lider*, pe de altă parte, vom încerca construirea unei perspective integrale. Punctul de plecare al acestei perspective îl constituie ideea că cele două domenii, *managementul* și *leadershipul*, nu sunt opuse ci, dimpotrivă, complementare. Prin urmare, există elemente de management necesare pentru un leadership eficient, dar mai ales elemente de leadership necesare pentru un management de succes. Iar găsirea celei mai bune „rețetă” - pentru că o rețetă universală nu există - pentru fiecare tip de organizație în parte reprezintă marea provocare pentru toți teoreticienii, dar mai ales pentru practicienii celor două paradigme ale artei conducerii.

Despre management și manager

Noțiunile de *management* și *manager* au început să devină subiecte de cercetare începând cu secolul al XX-lea. Termenilor li s-au dat accepțiuni diferite în literatura de specialitate. Istoric vorbind, *managementul* presupunea la începuturile sale *intuiție*, *talent*, *imaginiție*, individualizându-se mai întâi ca *artă*. Treptat, datorită acumulării experienței și formulării unor concepte teoretice verificate în practică, s-a transformat, devenind *o știință*. Alteori, a fost considerat doar ca *activitate practică*, ce se diferenția și de artă, și de știință. Din punctul nostru de vedere, credem că astăzi, mai mult ca oricând, *managementul eficient* trebuie să cuprindă elemente ale tuturor celor trei perspective majore amintite - artă, știință, activitate practică, modul de combinare al acestora și proporțiile urmând a fi stabilite în funcție de tipul concret de management: *financiar* sau *marketing*, al *producției* și al *operațiilor*, al *personalului* și *informației*, al *schimbării* sau *gestionarea culturii* (Sauret, 2012: 9-17).

Revenind la modurile în care noțiunile de *management* și *manager* sunt definite, dacă ne raportăm la *dicționare*, vom observa că acestea sunt determinate separat. Astfel, în timp ce *managementul* este definit drept „ansamblul activităților de organizare și conducere prin care se determină obiectivele unei firme/întreprinderi, resursele și procesele de muncă necesare realizării lor și executanții acestora, prin care se integrează și se asamblează munca salariaților, utilizând mai multe tehnici și metode adecvate pentru realizarea scopurilor funcționării firmei/întreprinderii”, *managerul* este caracterizat ca fiind „persoana care exercită, în mod permanent, conducerea unei entități economice, îndeplinind, parțial sau integral, funcțiile de previziune și organizare a activității, de coordonare și antrenare a personalului subordonat și de control asupra îndeplinirii obiectivelor propuse” (2001: 26). Însă, de foarte multe ori, întâlnim definiții ale specialiștilor în care cele două concepte nu sunt clar delimitate. Peter Drucker, de exemplu, ne oferă o astfel de definiție. Potrivit acestuia, *cinci responsabilități* ale unei persoane aflate în funcția de conducere trebuie avute în atenție atunci când vorbim despre management: *fixarea obiectivelor*, *organizarea muncii*, *motivarea și comunicarea*, *stabilirea normelor de performanță* și *formarea oamenilor* (Apud Sauret, 2012: 8). După cum se poate observa, autorul definește managementul prin intermediul activității managerului.

O definiție mai complexă, din punctul nostru de vedere, o găsim în lucrarea profesorului Marian Preda, *Comportament organizațional*. Potrivit

acestui, „managementul este procesul de exercitare și facilitare a controlului și coordonării în și între departamentele unei organizații”. În continuare, autorul vorbește de *trei niveluri manageriale*, anume: *general* - în sensul în care la acest nivel se formulează strategii și politici de implementare pentru organizație în ansamblu, *mediu* - care este exercitat de responsabili cu administrarea resurselor organizației în scopul atingerii obiectivelor, și *inferior* - nivel la care se supraveghează și se dirijează activitatea angajaților (2006: 24).

Din definițiile de mai sus pot fi identificați câțiva termeni semnificativi: *obiective organizaționale* (rezultatele ce se doresc a fi obținute); *eficiență* și *eficacitate*; *funcțiile managementului* (planificarea, organizarea, coordonarea, motivarea și controlul); *resurse* (oameni, metode, piață, bani, mijloace tehnice și materiale, timp); *asumarea responsabilității de către manageri, a fi orientat spre mediul înconjurător și a lua decizii vizând finalitatea firmei; a avea încredere în subordonați, a le delega atribuții și a aprecia oamenii în funcție de rezultatele obținute*. Cu alte cuvinte, încercând o nouă definire, se poate spune că *managementul* reprezintă „procesul de realizare eficientă și eficace, prin planificare, organizare, coordonare, motivare și control, a unor lucruri, prin și cu alți oameni, în vederea atingerii obiectivelor organizaționale” (Nica & Iftimescu, 2003: 5-7).

Cât privește *principiile de management*, unele sunt valabile pentru orice tip de organizație. Aceste principii au fost formulate pentru prima dată de adepții teoriei organizaționale clasice. Astfel, Henri Fayol (1841-1925), inginer francez, considerat a fi unul dintre „părinții” managementului modern, susținea că există o multitudine de principii care pot contribui la ameliorarea operațiilor unei organizații, paisprezece fiind importante. Dintre acestea amintim: *diviziunea muncii*, cu alte cuvinte specializarea angajaților; *autoritatea și responsabilitatea*, altfel spus legitimitatea de a ordona, dar și asumarea răspunderii pentru deciziile luate; *disciplina*, care evidențiază relația dintre manager și subordonați; *unitate decizională*, ceea ce presupune ca fiecare angajat să aibă un singur șef; *unitatea direcției* sau existența unui plan unic în vederea atingerii obiectivelor; *subordonarea intereselor individuale interesului general*, ceea ce înseamnă că obiectivele organizației trebuie să primeze în raport cu cele personale; *recompensarea competenței*, adică oferirea unor recompense financiare sau nonfinanciare echitabile și motivante totodată etc. (Apud Preda, 2006: 32; Nicolae, 2013: 85 și 144).

O serie de principii au fost formulate și de Frederick Taylor (1856-1915), cel care a pus bazele *managementului științific*. Din punctul său de

vedere, *analiza științifică* a fiecărei sarcini și identificarea căii optime de a o îndeplini; *alegerea persoanei potrivite* pentru fiecare sarcină în parte; *instruirea și dezvoltarea* tuturor membrilor organizației; oferirea unor *stimulente financiare* în cazul îndeplinirii corecte a sarcinilor; *împărțirea atribuțiilor*, precum și a *responsabilităților*, astfel încât managerii să fie responsabili pentru modul în care au realizat planificarea, iar ceilalți membri ai organizației să fie responsabili pentru modul în care își duc la bun sfârșit sarcinile (Apud Preda, 2006: 30-31; Nicolae, 2013: 81) reprezintă cele *cinci principii fundamentale* care vor contribui la profesionalizarea managementului „amator” specific epocii sale.

Desigur, în condițiile transformării și dezvoltării continue a teoriei managementului, unele dintre principiile formulate, potrivit unora dintre specialiști, sunt deja depășite. Există, de asemenea, și cercetători care consideră că numărul principiilor poate fi redus la două sau trei mai importante, cunoscutul psiholog american Rensis Likert (1903-1981), renumit în domeniul managementului pentru studiile sale referitoare la stilurile de conducere, formulând chiar un principiu unic, cunoscut sub numele de *principiul relațiilor de sprijin* (Cornescu și al., 2003: 11).

Referitor la *funcțiile* procesului de management, acestea au fost sistematizate pentru prima dată tot de către Henry Fayol. Potrivit acestuia există cinci funcții: *previziunea, organizarea, comanda, conducerea și controlul* (Apud Nicolae, 2013: 85 și 144). De atunci și până în prezent, în analiza managementului organizației delimitarea pe funcții - iar apoi tratarea analitică pentru fiecare funcție - a cunoscut diferențe semnificative de la o școală de management la alta. Totuși, cel mai adesea regăsim funcțiile de *planificare, organizare și control*, la care se adaugă, sub diverse denumiri, funcția de *coordonare și/sau motivare*, funcția de *leading și/sau staffing* etc.

Complexitatea activității de conducere presupune prezența unui persoane capabilă să aplice principiile managementului și să îndeplinească funcțiile acestuia. Această persoană este *managerul*. În sens general, managerul unei organizații conduce oamenii către scopul stabilit. Însă, această „conducere” necesită, dincolo de „simpla legitimitate” conferită de poziția postului, și anumite competențe și calități specifice celui care conduce, în cazul de față managerul. Referitor la calitățile managerului, potrivit cercetătorului Jean-Marc Sauret, prima dintre acestea ar trebui să fie „competența sa umană de a dezvălui potențialul, de a îmbogăți cunoștințele colaboratorilor săi și de a anima viața creatoare și sinergia grupurilor

organizate în jurul unui proiect lizibil, inteligibil și cu un sens clar pentru toți” (2012: 21).

Revenind la funcțiile de bază ale managementului - *planificarea, organizarea, coordonarea, motivarea și controlul*, în rezolvarea problemelor cu care se confruntă, managerii trebuie să le îndeplinească în combinații diferite, în funcție de numărul nivelurilor de management și funcțiilor de conducere (Nicolae, 2013: 133). Îndeplinirea funcțiilor de bază presupune cumulul unor comportamente sau un set de *roluri manageriale*. Fiecare funcție în parte presupune prezența unei combinații de roluri, iar importanța diferitelor roluri variază în funcție de nivelul ierarhic pe care se află managerul și de funcția îndeplinită la un moment dat.

Astfel, cunoscutul cercetător Henry Mintzberg (1939), adept al ideii că meseria de manager nu s-a schimbat foarte mult în timp, a studiat comportamentul unui mare număr de manageri și a ajuns la concluzia că există *șase roluri fundamentale* pe care le joacă managerii. Aceste roluri au fost grupate, după natura lor, în trei mari categorii: *interpersonale, informaționale și decizionale* (Apud Nicolae, 2013: 88).

Rolurile interpersonale se desprind din autoritatea formală a managerului. În acest caz, vorbim de trei roluri: *figură simbolică* a organizației - în acest rol presupune reprezentarea organizației în raporturile sale formale, legale și ceremonial; *lider* - în acest rol îndrumă și motivează subordonații, îi direcționează și le coordonează activitățile; *persoană de legătură* - managerul reprezintă veriga informațională atât în interiorul, cât și în exteriorul organizației.

Rolurile informaționale decurg din sarcina generală a managerului de a procesa informații și sunt tot în număr de trei: *monitor al informațiilor*, adică receptor, evaluator și selector al informațiilor din mediu care pot influența performanța organizației; *propagator sau diseminator* al informațiilor, transmitând informațiile înspre subordonați și alte persoane din cadrul organizației etc.; *purător de cuvânt*, calitate în care managerul transmite poziția oficială a organizației, în special celor din exteriorul acesteia.

Rolurile decizionale, în număr de patru, sunt probabil cele mai importante din întreaga activitate managerială întrucât aici intervine managerul în adaptarea continuă a organizației la mutațiile intervenite în mediul acesteia: *rolul de antreprenor*, adică întreprinzător, inițiator, generator de schimbări planificate în viața organizației, cum ar fi testarea unei noi piețe, inițierea unei anchete în rândul consumatorilor etc., și supervisor al desfășurării acestor schimbări, precum și identificarea unor oportunități; *atenuator sau corector al tulburărilor* care pot provoca schimbări nedorite: greve, anularea contractului

încheiat cu un furnizor, întârziere în desfacerea produselor etc.; *alocator de resurse*, rol în care decide cum se distribuie resursele, stabilind prioritățile și bugetele; *negociator* în discuțiile cu diferite persoane sau grupuri, în vederea realizării unor înțelegeri cu sindicatele, guvernul sau agențiile guvernamentale, furnizorii, clienții, urmărind apărarea intereselor organizației.

După ce am văzut rolurile managerilor, trebuie să subliniem și faptul că fiecare manager în parte adoptă un anume *stil de conduce*. În acest sens, activitatea pe care o desfășoară trebuie să corespundă profilului organizației. De asemenea, managerul poate fi considerat un model pentru unii salariați prin adoptarea stilului propriu de conducere. În opinia lui Mintzberg, numai managerul poate face ca firma să meargă bine, fără risipirea talentelor și resurselor.

Așadar, tipul uman al managerilor se manifestă în mod cotidian prin stilul de management, munca managerială fiind dificilă și solicitând din partea celor care o exercită caracteristici excepționale: cunoașterea esenței aspectelor administrative, tehnice, comerciale și financiare ale organizației, capacitatea de soluționare a problemelor atipice care li se prezintă spre rezolvare, rezistență fizică, psihică și mentală (Apud Duncan, 1990: 87). Conform literaturii de specialitate, în funcție de accentual care se pune asupra puterii, *trei stiluri de manager* sunt dominante. Primul, *stilul democratic sau participative*, se caracterizează prin faptul că managerul acceptă o împărțire mai echilibrată a puterilor și permite participarea membrilor organizației în adoptarea deciziilor. Al doilea, *stilul autoritar sau autocrat*, presupune că managerul nu are încredere în subordonați și nu îi consultă atunci când ia decizii, procesul decizional fiind centralizat. Potrivit ultimului, *stilul bazat pe delegare*, managerul, întrucât nu le poate face pe toate, permite anumitor anagajați să ia o serie de decizii, însă responsabil pentru acestea este tot el (Nicolae, 2013: 33-34). Deși stilul managerial clasic, caracterizat prin hiper-monitorizarea muncii angajaților, tendința de control excesiv și ignorarea puterii mijloacelor moderne de comunicare este cel mai adesea întâlnit, acesta nu se mai adaptează nevoilor actuale. În zilele noastre conducerea este un „ingredient esențial al activității de management, după cum managerul reprezintă fundamentul și suportul activității de conducere. Se impune astfel necesitatea integrării și armonizării cerințelor și elementelor specifice conducerii eficiente cu cele caracteristice managementului” (Vlăsceanu, 2003: 290). În aceste circumstanțe, este evident că un bun manager va utiliza toate cele trei stiluri, deși, în funcție de context, unul dintre ele va fi predominant.

Stilul de management adoptat este în strânsă relație și cu *eficiența managerului*. Aceasta depinde de gradul în care situația de management oferă

managerului controlul și capacitatea de influențare asupra proceselor și performanțelor de grup. Practic, managementul implică atât stabilirea corectă a obiectivelor și realizarea lor, cât și finalizarea acestora într-un mod cât mai eficient. Persoanele angajate în activități manageriale trebuie să aibă o motivație puternică pentru a face față exigențelor posturilor de conducere pe care le ocupă. Managerii trebuie să dorească să obțină performanță, să fie puternic motivați, să întrunească o serie de calități cum ar fi: inteligență, memorie, spirit de observație, capacitate de concentrare și să aibă cunoștințe temeinice în management, economie, psiho-sociologie etc. De asemenea, el își organizează timpul de așa manieră încât să-și poată duce la bun sfârșit misiunea ce decurge din viziunea asupra modului în care trebuie să se dezvolte organizația (Sauret, 2012: 24-28).

În condițiile în care capacitatea de influență este inferioară autorității manageriale, rezultatele organizației vor fi modeste, chiar dacă managerul are pregătire de specialitate adecvată funcției. Calitatea managerilor este dată de eficiența și performanțele organizației conduse. Astfel, nu există manageri performanți, de valoare, dar care conduc organizații care tind către faliment. Sarcina cea mai dificilă a managerilor care iau decizii este aceea „de a formula în mod adecvat întrebarea și nu răspunsul” (Vlăsceanu, 1993: 234).

Modul în care se implică și reacționează managementul în procesele de schimbare contribuie la succesul sau la eșecul acțiunii. Uneori nici managerii nu-și cunosc gradul de deschidere sau de toleranță la schimbare. Managementul modern realizează o deschidere tot mai pronunțată spre terapia divergențelor și a conflictelor în vederea preîntâmpinării și contracarării acestora ca surse de inadaptabilitate, de rezistență la schimbare. Astfel, noile presiuni ale mediului profesional și social impun organizației concentrarea asupra a două funcții esențiale și anume: *diagnoza* și *proiectarea dezvoltării*.

Leadership și lider

Termenul *leadership* apare ca atare în literatura de specialitate abia începând cu prima jumătate a secolului al XIX-lea (Correia Jesuino, 2008: 295). De atunci și până astăzi s-au formulat definiții multiple, fiecare dintre ele încercând să clarifice accepțiunile noțiunii. Astfel, în *Enciclopedia de Filosofie și Științe Umane* găsim următoarea definiție a *leadershipului*: „funcție de ghid, efectiv sau ideal, îndeplinită de unul sau mai mulți indivizi în interiorul unui grup sau al unui sistem social și recunoscută de membrii acestora” (2004: 573). Alți autori consideră *leadershipul* „un proces de influențare a activităților

într-un grup organizat pentru unirea eforturilor în vederea atingerii scopurilor fixate” (Cochinescu, 2008: 202).

Nu în ultimul rând, există și cercetători care abordează problematica în cadrul teoriei managementului, considerând că din *elaborarea noii filosofii manageriale* nu trebuie să lipsească noțiunea de leadership. Aceasta din urmă „este larg împărtășită în mediile managementului ca inerentă funcției de conducător, însă definiția rămâne plurivalentă, iar stăpânirea sa imprecisă” (Sauret, 2012: 47). De aici, necesitatea dezvoltării și cunoașterii principiilor sale.

În ceea ce ne privește, punctul de plecare îl constituie următoarea explicitare a conceptului: „leadershipul este un proces complex prin care o persoană influențează pe alții să îndeplinească o misiune, sarcini sau obiective și direcționează organizația într-un mod care o face mai coezivă și coerentă” (Huțu, 2007: 238).

Din analiza acestor definiții, și nu numai, câteva idei comune pot fi desprinse: leadershipul este un proces dinamic; leadershipul este important întrucât ne oferă posibilitatea studierii eficienței unor organizații; leadershipul contribuie la adaptarea societăților la noile provocări, oferind soluții acolo unde acestea nu se întrevădeau; leadershipul presupune distribuirea puterii oamenilor în organizație și, implicit, sporirea eficacității privitor la rezolvarea sarcinilor; leadershipul permite recunoașterea și corectarea greșelilor (Nicolae, 2013: 16).

Referitor la termenul *lider*, se știe că este mai vechi în comparație cu cel de *leadership*, fiind întâlnit chiar din secolul al XIII-lea (Correia Jesuino, 2008: 295). Așa cum am anticipat, există multiple definiții ale *liderului*. Potrivit lui Lucian Cochinescu, „liderul este o persoană care, datorită statutului său formal sau informal (putere, prestigiu, influență) mobilizează, organizează și conduce membrii și activitățile grupurilor înspre fixarea și atingerea scopurilor acestora” (2008: 201).

Într-o altă accepțiune, „liderul reprezintă funcția care coordonează și echilibrează interesele tuturor celor care au interes într-o organizație sau într-un grup” (Huțu, 2007: 238). Cine poate deține această funcție? Orice persoană capabilă să-și asume responsabilități, să aloce timp activităților care se prefigurează, să mobilizeze, organizeze, influențeze și motiveze membrii organizației/grupului din care face parte în vederea stabilirii și realizării scopurilor propuse, să-i determine pe subordonați să îndeplinească chiar și acele sarcini care le displac și chiar să facă acest lucru cu plăcere.

Ce putem desprinde din cele prezentate până aici? În primul rând, faptul că funcția de *lider* nu poate fi deținută de oricine. *Liderul* trebuie să aibă anumite calități personale și, de asemenea, este necesar să fie un bun cunoscător al caracteristicilor psihosociale ale membrilor organizației sau grupului din care face parte.

Ce rezultă, așadar, din definițiile formulate cu privire la cele două concepte? Că, în timp ce *leadershipul* trebuie definit ca *proces*, *liderul* reprezintă o *funcție*. În felul acesta, credem că pot fi mai bine înțeleși nu numai cei doi termeni, ci și relațiile care se stabilesc între ei, interdependența fiind o caracteristică a acestora (Huțu, 2007).

Am văzut până aici cum au fost definiți cei doi termeni. Raportându-ne în continuare la *leadership* și analizând vasta literatură apărută în timp, se poate constata o evoluție a teoriilor din domeniu, de la teoria „Marelui Om” și a trăsăturilor, la teoria „leadershipului transformațional” (Popescu și Vidu, 2007: 2).

Pornind de la acestea, pot fi deduse anumite *trăsături ale leadershipului*. Conform lucrărilor de specialitate, semnificative ar fi următoarele: modelează „ieșirile”; se concentrează pe produse de grup; încurajează acțiunile bune; urmărește implicarea angajaților; stimulează și participarea altora în luarea deciziilor; acordă atenție culturii și climatului organizațional (Popescu și Vidu, 2007: 240).

Totodată, și în cazul *leadershipului* au fost formulate o serie de *principii* menite a conduce la rezultatele preconizate. Dintre acestea amintim principiul: unei pregătiri tehnice și tactice foarte bună; potrivit căruia faptele, acțiunile și reacțiile liderului să constituie permanent un exemplu pentru ceilalți membri; informării constante a membrilor organizației cu privire atât la ceea ce se întâmplă, cât și la acțiunile viitoare; încredințării sarcinilor fiecărui membru potrivit capacităților specifice; necesității stimulării activității în grup și conștientizării apartenenței la acesta; responsabilizării tuturor în cadrul organizației; fundamentării deciziilor și luării lor la timpul potrivit etc. (Popescu și Vidu, 2007: 241).

Toate aceste principii sunt condiții necesare ale unui *leadership eficace*, însă ele nu reprezintă și condiții suficiente. Procesul în sine este mult mai complex, astfel încât orice *lider* trebuie să se dovedească a fi și un bun cunoscător al *strategiilor de leadership*. Warren Bennis și Burt Nanus, în lucrarea *Liderii: strategii pentru preluarea conducerii*, propun punerea în practică a următoarelor patru strategii: *atenție prin intermediul viziunii*, ceea ce presupune focalizarea pe imaginea unui program mobilizator; *semnificație prin intermediul*

comunicării, cu alte cuvinte, *leaderul* trebuie să se concentreze asupra modului în care sunt transmise și receptate mesajele sale la toate nivelurile organizației/grupului, urmărind mai ales claritatea înțelegerii acestora; *încredere prin intermediul poziționării* sau, altfel spus, se impune ca *leaderul* să stăpânească foarte bine ceea ce este necesar și bine pentru organizație/grup, să fie responsabil, să dovedească siguranță în luarea deciziilor și predictibilitate în privința rezultatelor; *dezvoltarea sinelui prin respect de sine*, ceea ce implică atribute precum *profesionalism*, *motivație*, *disciplină*, aderarea la un *sistem de valori*, *plăcere* în tot ceea ce face, *mândrie* pentru munca depusă, *recunoașterea* punctelor slabe și tari și compensarea celor din urmă ș.a (Apud Huțu, 2007: 241).

În ceea ce privește teoria stilurilor, se consideră că liderii eficienți sunt capabili să-și adapteze stilul de conducere, propunându-se patru stiluri de leadership: *stilul delegativ*, care accentuează într-un grad redus și sarcina, și relațiile umane, permițând totodată grupului să își asume anumite responsabilități; *stilul participativ*, ce evidențiază mai mult relațiile interpersonale și mai puțin sarcinile; *stilul agent de vânzări*, care evidențiază într-un grad ridicat și importanța sarcinilor, și importanța relațiilor interumane; *stilul imperativ*, pentru care doar sarcinile sunt importante (Nicolae, 2013 : 37-41).

Pentru a întregi oarecum imaginea de ansamblu asupra procesului de *leadership*, ne vom opri asupra **factorilor esențiali** care facilitează identificarea acestuia. Astfel, un prim factor cheie îl constituie *cei care îl urmează pe lider*. Este vorba despre toți membrii grupului sau organizației căreia îi aparține *liderul*. În acest context, *liderul* nu trebuie să uite că are de-a face cu naturi umane diverse, că membrii au cunoștințe și nevoi variate, emoții și motivații diferite. Al doilea factor important este însuși *liderul*. Scopul său major vis-à-vis de relația cu ceilalți trebuie să vizeze conștientizarea faptului că succesul depinde de ceea ce cred subordonații despre el, despre capacitatea sa de a face bine ceea ce face. Cu alte cuvinte, cei care îl urmează decid dacă este un lider de succes, eficace și dacă merită să fie urmat. În acest caz, corectitudinea, cinstea, gândirea deschisă, receptivitatea, tenacitatea și diplomația sunt tot atâtea atribute care-i vor fi de folos în deciziile și acțiunile sale. Penultimul factor care prezintă însemnătate se referă la *context* sau *situație*. Toate deciziile și acțiunile liderului trebuie să se raporteze la circumstanțele în care s-a desfășurat problema asupra căreia este necesar să se pronunțe și căreia trebuie să-i găsească cea mai bună rezolvare posibilă. Prin urmare, se impune căutarea celor mai bune

soluții posibile pentru fiecare problemă sau obstacol ivite. Cel din urmă factor este *comunicarea*. Rolul acesteia este major. *CE* și *CUM* comunică *liderul* pot face diferența între succes și insucces. De asemenea, transmiterea informațiilor este bine să se realizeze nu numai pe cale verbală, ci și prin modalități non-verbale, acestea din urmă fiind, în anumite contexte, cel puțin la fel de eficiente. Mai mult, liderul trebuie să fie receptiv și la informațiile primite de la membrii grupului. Deci, comunicarea trebuie să aibă loc în dublu sens (Huțu, 2007: 241-242).

Subliniem că toți acești factori au o importanță egală în ansamblul procesului de *leadership*. Așadar, ar fi o greșală să afirmăm că, de exemplu, *liderul* este factorul cel mai important în cadrul procesului. Fiecare dintre cei patru factori își are locul și rolul său, „setul complex de interacțiuni care se creează între acești factori” fiind determinant pentru un „leadership eficace” (Huțu, 2007: 248).

În ceea ce privește *tipologia*, *principiile* și *atributele liderilor* pot fi formulate o serie de repere. Pentru început ne vom opri la cele două categorii de lideri recunoscute ca atare în lucrările din domeniu, anume *tranzacțional* și *transformațional*. Și dacă primul îi determină pe membrii organizației să-și ducă la bun sfârșit sarcinile prin *oferirea de recompense* pentru serviciile efectuate, cel de-al doilea apelează la *sentimente*, la *valori* și la *cultura* organizației astfel încât să i se acorde tot sprijinul necesar în vederea atingerii scopurilor. Cu alte cuvinte, *liderul tranzacțional* aplică un *leadership managerial*, în timp ce *liderul transformațional* pune în practică principiile *leadershipului charismatic* (Nicolae, 2013: 57 și urm; Huțu, 2007: 242). Așadar, *liderul transformațional* reușește să transforme realitatea socio-politico-economică, să stimuleze modul de gândire și acțiune al membrilor grupului, să le schimbe convingerile, atitudinile, comportamentul etc (Cochinescu, 2008: 208-209). Totuși, dincolo de diferențe, există „un nucleu comun de gândire, și anume accentul pus pe acei lideri care au un impact foarte mare asupra adeptilor lor, asupra organizațiilor și implicit asupra mediului social” (Nicolae, 2013: 57).

Această clasificare are la bază impactul pe care îl exercită *liderii* asupra membrilor organizației. Există însă multe alte criterii în funcție de care pot fi realizate și alte tipologii ale *liderilor*. Astfel, dacă ne raportăm la principalele *stiluri de conducere* - *democratic*, *autoritar* și *laissez-faire*, pot fi identificate trei tipuri de *lideri*: *liderul democratic*, care simte nevoia să se justifice și să se consulte în permanență cu ceilalți membri; spre deosebire de liderul democratic, *cel autoritar* nu va apela niciodată la opiniile celorlalți, va hotărî de unul singur și va concentra toată puterea de decizie în mâinile sale; *liderul* de tip *laissez-faire*

nu se implică aproape deloc în activitatea organizației, lăsând lucrurile să se desfășoare de la sine. Acesta din urmă este cel mai ineficient stil de conducere și, implicit, de lider (Huțu, 2007; Cochinescu, 2008).

Deși scurtele caracterizări prezentate ne permit să opinăm privitor la eficacitatea fiecărui tip de lider, nu se poate afirma, totuși, fără teama de a greși, că unul anume este mai bun în comparație cu celelalte, fiecare dintre ele având atât avantaje, cât și dezavantaje (Cochinescu, 2008: 210-214). Prin urmare, în viața de zi cu zi, este foarte probabil să întâlnim stiluri mixte de conducere și, evident, tipuri mixte de *leadership*. Important este ca fiecare lider, în funcție de condițiile socio-politico-economice concrete ale societății în care trăiește, de obiectivele și caracteristicile organizației pe care o conduce, să-și stabilească cel mai adecvat stil de conducere.

Amintim, de asemenea, și distincția dintre *liderul formal* (sau *oficial*) și *liderul informal* (sau *neoficial*). Cel dintâi, indiferent dacă este ales sau numit, ocupă o poziție clară în organigrama instituției și are sarcini clar formulate, care apar ca atare de obicei în fișa postului. În opoziție cu acesta, *liderul informal* este emergent, urmărind mai ales crearea unui climat socio-afectiv pozitiv și, pe termen lung, ocuparea locului pe care îl deține *liderul formal*. Și dacă *liderul formal* are, în virtutea funcției pe care o ocupă, dreptul legitim de a-i influența pe cei care se află în subordinea sa, *liderul informal* își exercită influența în grup prin intermediul calităților intrinseci pe care le deține. Desigur, ideal ar fi ca cele două posibile poziții să fie ocupate de una și aceeași persoană. În felul acesta se evită conflictele, blocajele în comunicare, scopurile propuse vor putea fi atinse iar grupul va fi unul dinamic și eficient (Cochinescu, 2008: 215).

Principiile pe care un *lider* ar trebui să le aibă în vedere pe parcursul întregii strategii de punere în practică a planurilor necesită, de asemenea, o atenție deosebită. Potrivit literaturii de specialitate, putem vorbi de următoarele principii: a. *cunoaște-te pe tine însuși*, celebrele cuvinte înscrise pe frontispiciul templului de la Delphi și devenite punct de plecare pentru filosofia socratică, cu alte cuvinte necesitatea cunoașterii naturii umane și continua perfecționare în acest sens; b. *competenței tehnice*, altfel spus liderii trebuie să cunoască foarte bine aspectele tehnice atât ale propriului post, cât și ale subordonaților; c. *responsabilității*, adică liderii trebuie nu numai să-și asume sarcini, ci trebuie să și răspundă pentru acțiunile lor, mai ales atunci când lucrurile nu au finalitatea dorită; totodată, este necesar să-și responsabilizeze și subordonații, determinându-i să-și îndeplinească cât mai bine obligațiile; d. *puterii exemplului*, altfel spus liderii ar trebui să fie un

exemplu pentru ceilalți membri; e. *asigurării bunăstării oamenilor*: este foarte important ca liderii să-și cunoască subordonații, să le cunoască nevoile și să acționeze în permanență în vederea prosperității acestora; f. *colaborării*, care presupune o bună comunicare cu toți membrii organizației și informarea lor permanentă; g. *formează o echipă* vizează stabilirea unor obiective comune, lucrul în echipă, realizarea unui climat adecvat obținerii unor rezultate calitativ superioare și performante; h. *utilizării la maximum a capacităților organizației*, ce se poate realiza prin dezvoltarea spiritului de echipă (Huțu, 2007: 243-244).

În strânsă legătură cu aceste principii sunt și *atributele* specifice oricărui bun lider. Tocmai de aceea, ne vom rezuma doar la a le enumera, fără a detalia fiecare atribut în parte. Cele care joacă un rol capital în deciziile, atitudinile, conduitele liderului sunt următoarele: *să fie un bun profesionist; să posede trăsături de caracter pozitive*: onestitate, integritate, curaj etc.; *să se cunoască pe sine însuși; să cunoască natura umană; să fie competent; să-și cunoască foarte bine organizația din care face parte; să implementeze, să motiveze și să cunoască factorii cheie ai leadershipului: liderul, cei care îl urmează, contextul și comunicarea* (Huțu, 2007: 244)

Dacă va avea în vedere toate acestea, liderul va reuși să stabilească cu claritate misiunea organizației, va determina ca scopul general să-i fie împărtășit de colegi, va obține implicarea și acțiunea tuturor, va menține armonia și coeziunea necesare unor rezultate superioare, evidențiind interdependența dintre obiectivele individuale, ale grupului și ale societății.

Dacă se poate vorbi de *lideri* înnașcuți sau nu, este o altă problemă controversată. Unii cercetători neagă acest fapt, alții afirmă că da, există persoane care au „stofă de conducător”. Dincolo de această chestiune asupra căreia nu avem un punct de vedere comun, există totuși anumite trăsături *generale, transgrupale și transsituaționale* ale liderului. Dintre acestea amintim *inteligența, energia, dinamismul, profesionalismul, receptivitatea, tenacitatea, experiența, încrederea în sine, forța de convingere, spiritul de sacrificiu, abilitatea, onestitatea* ș.a. Toate acestea s-ar regăsi, conform opiniei exprimate de Robert Baron, în ceea ce el consideră a fi trăsătura esențială a *liderului*, și anume *flexibilitatea* (Cochinescu, 2008: 206-207).

Diferențe între management și leadership

Adesea, termenii de *management* și *leadership* sunt utilizați ca făcând referire la stiluri de conducere identice. În realitate, între cele două noțiuni există certe diferențe. Referitor la diferențe, în literatura de specialitate întâlnim o multitudine de păreri, mai mult sau mai puțin convergente. Însă, majoritatea specialiștilor consideră că în timp ce *managementul controlează* oamenii, determinându-i să meargă în direcția bună, *leadershipul îi motivează*, oferindu-le mijloacele prin intermediul cărora să-și satisfacă nevoile umane de bază (Huțu, 2007: 239). Aproximativ același lucru afirma și reputatul cercetător și profesor universitar Mielu Zlate. Referindu-se la diferența majoră dintre *management* și *leadership*, acesta considera că în timp ce *primul* este cel mai adesea relaționat cu *planul acțional*, cel de-al doilea este mai frecvent asociat cu *planurile cognitiv, imaginativ și anticipativ* (Zlate, 2006).

Desigur, existând o serie de diferențe între *management* și *leadership*, implicit pot fi identificate și unele *caracteristici* ale managerilor și liderilor. De exemplu, Warren Bennis, în lucrarea *On Becoming a Leader*, pornește de la o primă diferență esențială existentă între manager și lider, diferență identică cu aceea dintre cei care *renunță la context* și cei care sunt *stăpâni pe context* (2009: 41). În continuare, renumitul profesor stabilește alte câteva diferențe cruciale: managerul administrează, liderul inovează; managerul este o copie, liderul este originalul; managerul menține, păstrează, liderul dezvoltă; managerul se concentrează asupra sistemelor și structurii, liderul asupra oamenilor; managerul se bazează pe control, liderul inspiră încredere; managerul are o privire pe termen scurt, liderul are o perspectivă pe termen lung; managerul întreabă cum? și când?, liderul întreabă ce? și de ce?; managerul își îndreaptă privirea spre rezultatul final, liderul spre orizont; managerul imită, liderul inițiază; managerul acceptă *status-quo-ul*, liderul acceptă provocarea; managerul este soldatul clasic bun, liderul este propriul său stăpân; managerul face bine lucrurile, liderul face lucruri bune (Bennis, 2009: 42).

De asemenea, să mai amintim o ultimă diferență, preluată și de Bennis de la Wallace Stevens, potrivit căreia *managerul* este format și învățat prin *instruire*, în timp ce *liderul* prin *educație*. În acest context, deosebit de importantă considerăm că este paralela realizată de autor între ceea ce înțelege el prin instruire și ceea ce este pentru el educația. Astfel, amintim doar câteva dintre elementele fiecărei modalități de formare: *instruirea* este deductivă, de neclintit și statică, iar *educația* este inductivă, nesigură și

dinamică; dacă prin *instruire* se pune accentual pe memorizare, pe realitate și faptele sale, prin *educație* se urmăresc mai ales înțelegerea și rolul ideilor în ansamblul cunoașterii; *instruirea* este limitată, rămânând la suprafața lucrurilor, în schimb *educația* este largă, cuprinzătoare și pătrunde în esența lucrurilor; spre deosebire de *instruire* care este pasivă, caută răspunsuri și cele mai potrivite tactici, *educația* este activă, urmărește formularea celor mai bune întrebări și adoptarea celei mai bune strategii; nu în ultimul rând, *instruirea* se realizează în vederea obținerii unui loc de muncă, este pe termen scurt, oferă stabilitate, dar este rigidă, închisă și se bazează pe bunul simț, iar *educația* este pe termen lung, este o educație pentru viață, este flexibilă și supusă schimbării, deschisă și implicând imaginația. Tocmai de aceea, potrivit autorului, *instruirea* dă naștere *managerilor*, în timp ce *educația* creează *lideri*. Din nefericire, sistemul de învățământ din zilele noastre, afirmă Bennis, știe cel mai bine *să instruiască* și nu *să educe* (Bennis, 2009: 42-43).

Toate diferențele menționate mai sus au fost preluate, prelucrate și completate de majoritatea specialiștilor din domeniu. Pornindu-se de aici, în vederea surprinderii diferențelor semnificative dintre cei doi termeni și unei mai bune înțelegeri și sistematizări a acestora, au fost formulate unele *criterii*. Redăm, în continuare, aceste criterii, respectiv diferențele cărora le dau naștere: - *primul* dintre acestea vizează chiar modul în care definim conceptele, cu alte cuvinte *cine este managerul* și *cine este liderul*. Răspunsul este simplu: *managerul* este cel care *pune în practică planul de acțiune* în vederea implementării strategiei organizației, centrându-se pe îndeplinirea misiunii acesteia și pe realizarea obiectivelor, în timp ce *liderul* este cel care *arată direcția* spre care se îndreaptă organizația, fixându-se pe strategie și atingerea scopului organizației; cu alte cuvinte, *managerul* face lucrurile *cum* trebuie, iar *liderul* face lucrurile *care* trebuie; - *orientarea în timp* reprezintă cel de-al doilea criteriu avut în atenție. Din acest punct de vedere, dacă viziunea *managerului* este una pe termen scurt și mediu, aceea a *liderului* este pe termen mediu și lung; - al treilea criteriu, cel al *centrării*, evidențiază faptul că *managerul* se orientează mai ales pe obiective și sarcini concrete, iar *liderul* se orientează mai ales pe oameni și relații; - *funcțiile caracteristice în organizație* constituie cel de-al patrulea criteriu. Astfel, dacă pentru *manager* planificarea, organizarea și controlul sunt principalele funcții, pentru un *lider* esențiale sunt motivarea, planificarea strategică și managementul relațiilor interpersonale; - un alt criteriu vizează *atitudinea față de risc*. În acest sens, *managerul* evită riscul, iar *liderul*, dimpotrivă, își asumă riscul și, mai mult, preia chiar comanda în astfel de situații; - *Atitudinea față de schimbare* este

un alt criteriu. Și dacă *managerul* este adeptul *acceptării și păstrării staus-quo*-ului, preferând deci stabilitatea și fiind rezistent la schimbare, *liderul* este adeptul *schimbării staus-quo*-ului, fiind promotorul schimbării și al inovării; - un ultim criteriu se referă la *atitudinea față de angajați*. Din această perspectivă, se știe că *atitudinea managerului* este cel mai adesea *formală* și chiar *autoritară*, acesta promovând conformismul și disciplina, respectarea regulilor și regulamentelor introduse, iar *atitudinea liderului* este una *suportivă, permisivă*, acesta încurajând delegarea autorității, precum și participarea celorlalți la luarea deciziilor (Huțu, 2007: 239; Preda, 2006: 62-63).

Aceste diferențe se regăsesc, într-o formă sau alta, și în elementele specifice celor două paradigme. Astfel, spre deosebire de *management* care urmărește *input*-urile, se concentrează pe sarcinile individuale, aplică ideile deja verificate, monitorizează lucrurile rele, nu vorbește prea mult despre competiție, gândește programe de sugestii pentru angajați, controlează strict modul în care deciziile sunt aplicate, urmează pas cu pas scenariul prestabilit, caută să îmbunătățească respectarea procedurilor și politicilor și consideră că nici caracterul, nici cultura, nici climatul organizațional nu au o importanță prea mare, pe de o parte, și nici nu intră în sarcina sa, pe de altă parte, *leadershipul* modelează *output*-urile, se focalizează asupra misiunilor de grup, încurajează ideile noi, accentuează lucrurile bune, ia în calcul competiția, gândește programe prin care angajații să se implice mai mult, stimulează participarea celorlalți membri la adoptarea deciziilor, se gândește la un sistem uman dinamic, apreciază inițiativele și inovarea, se implică în construirea și formarea caracterului, culturii și climatului organizațional (Huțu, 2007: 240).

Management și leadership: o perspectivă integrală

Am văzut până aici cum pot fi definite noțiunile de *management* și *leadership*, respectiv *manager* și *lider*, am amintit câteva dintre principiile care stau la baza unui management/leadership eficace, am enumerat funcțiile fundamentale ale fiecărui proces în parte și am subliniat asemănările și deosebirile dintre cele două paradigme specifice artei conducerii.

Ce se poate desprinde de aici cu privire la raportul dintre *management* și *leadership*, pe de o parte, dintre manager și lider pe de altă parte? Răspunsul la această întrebare a fost formulat diferit de-a lungul timpului. Uneori cele două noțiuni au fost văzute ca fiind identice, neexistând nicio diferență între ele. Alteori *leadershipul* a fost considerat ca fiind „cireașa de pe tortul managementului” (Sauret, 2012: 54). În realitate, între sferile celor două

noțiuni există un raport de încrucișare, având atât elemente comune, cât diferite. Așadar, se poate afirma că cele două noțiuni nu sunt nici identice, nici opuse, ci concordante. Cu alte cuvinte, *managementul* și *leadershipul*, deși sunt modele diferite ale artei conducerii, au și caracteristici *complementare*, numai împreună contribuind la succesul deplin al organizației. Dintre aceste caracteristici amintim următoarele: *managementul* îndeplinește viziunea, face ca lucrurile să meargă, speră ca lucrurile să se întâmple și creează noi manageri; *leadershipul* furnizează viziune, face îmbunătățiri, face ca lucrurile să se întâmple și creează noi lideri. Așadar, *leadershipul* nu înlocuiește *managementul* și nici invers (Huțu, 2007: 240). Desigur, tipul de *management* și stilul de *manager*, așa cum au demonstrat anumite studii (Nicolae, 2013: 35-36), pot favoriza, în anumite situații, creșterea productivității, după cum, altele, *leadershipul* poate constitui „motorul” (Sauret, 2012: 54) activității manageriale. Însă, de aici nu putem deduce că *leadershipul*, așa cum afirma cunoscutul cercetător Edward Fiedler, este parte a *managementului*, scopul său fiind supervizarea membrilor echipei (Apud Nicolae, 2013: 17).

Actul conducerii este deosebit de complex, implicând o serie de factori care nu pot fi tratați separate. Astfel, mediul organizațional, mediul social, obiectivele și sarcinile asumate, toate acestea contribuie, într-o mai mică sau mai mare măsură, în funcție de fiecare situație concretă în parte, la adoptarea celor mai bune și adecvate decizii în vederea atingerii unei eficiențe maxime. Pe cale de consecință, *managementul* și *leadershipul* trebuie să interacționeze și să se completeze reciproc. În acest sens, evident, un rol deosebit de important revine managerului și/sau liderului. Acest lucru este evidențiat și de noile abordări și cercetări din domeniile în cauză. Tot mai mulți cercetători consideră că un bun manager trebuie să aibă și calitățile unui lider, iar un lider eficient este necesar să îndeplinească și funcțiile managerului.

De exemplu, cercetătorul Sauret, plecând de la opiniile exprimate de o serie de experți ai managementului și de la ideea construirii unei noi perspective chiar și în lumea afacerilor, domeniu guvernat mai ales de teoriile managementului, ne propune un „nou tip de management”, numit „postmodern sau ad-hoc” (2012: 17). Care ar fi caracteristicile acestui nou tip de management? În primul rând „absența regulilor absolute și totala adaptabilitate a structurilor” (2012: 17). La acestea se mai adaugă sublinierea importanței *factorului uman* ca resursă esențială, evidențierea rolului *tipului de personalitate* a actorilor implicați. Acesta fiind cadrul general, evident că nici managerului nu îi mai sunt suficiente doar atribuțiile tehnice și pur

intelectuale, el trebuind să fie performant „în totalitatea ființei sale sociale” (2012: 19). Pentru aceasta, *noi competențe* este necesar a întregi și completa sfera vechilor activități. Dintre acestea amintim: *antrenarea membrilor organizației în vederea atingerii scopurilor*, cu alte cuvinte, capacitatea de a fi și lider; *priceperea de a comunica, asculta, dialoga și negocia* cu cei din jur, astfel încât să reușească să-i determine pe unii dintre ei să aducă organizației ceea ce îi lipsește; *posibilitatea de a utiliza cunoștințele* fiecărui membru al organizației, punctele lor de vedere, astfel încât să dezvolte o inteligență colectivă; *capacitatea de a se construi pe sine și pe ceilalți* prin cultivarea valorilor etice și prin promovarea unor modele; *putința de a se autocunoaște*, de a-și recunoaște lipsurile, de a „citi” mediul și de a acționa în consecință (2012: 18-19).

Rezultă, de aici, un nou profil al managerului, profil care presupune dezvoltarea competențelor acestuia atât în plan intelectual, cât și la nivel comportamental și moral. Altfel spus, după cum preciza și Warren Bennis, managerii nu trebuie să beneficieze doar de *instruire*, ci și de *educație* (2009: 43). Numai în felul acesta ei vor reuși să fie competitivi, să pună diagnostice corecte, să determine atitudinile sperate la ceilalți, să ofere soluții fezabile și, nu în ultimul rând, să-și revizuiască viziunea asupra lumii (Sauret, 2012: 24 și urm.).

Și în ceea ce privește *leadershipul* și *liderul* studiile și cercetările au evoluat, concepțiile despre natura acestora schimbându-se. Mai mult, majoritatea școlilor manageriale analizează și dezbat aceste concepte iar în universități cursurile de *leadership* sunt tot mai prezente (Nicolae, 2013: 17). În acest context general, este evident că opiniile potrivit cărora „un grup de oameni inteligenți și bine intenționați nu au nevoie de un lider pentru a rezolva o problemă” (Nicolae, 2013: 18) pierd din ce în ce mai mult teren.

Revenind la modul în care domeniul *leadershipului* s-a dezvoltat în ultimele decenii, tot mai mulți cercetători încearcă să descopere cum anume *competențele* specifice liderului ar putea fi *transmise* și *însușite* (Sauret, 2012: 55). Cu alte cuvinte, dincolo de *rolul carismatic* pe care orice lider trebuie să-l îndeplinească, un rol nou se impune. Este vorba despre „rolul instrumental” al liderului care „se referă la acesta ca la un arhitect și organizator al organizației, care controlează activitatea și premiază comportamentele pozitive” (Nicolae, 2013: 19). În felul acesta devine posibilă adoptarea *stilului de leadership* considerat *optim* pentru organizație, stil ce maximizează preocupările liderului atât în sfera resurselor umane, cât și în sfera producției (Huțu, 2007: 246-247), lucru ce s-a urmărit încă din a doua jumătate a secolului al XX-lea.

Așadar, granița dintre *manager* și *lider* nu mai este una rigidă, urmărindu-se formarea unui *manager-lider* sau *lider-manager* care, în funcție de situațiile concrete, de tipul de organizație căreia îi aparține, de propria personalitate și de personalitatea actorilor organizației, să fie capabil să coroboreze acele competențe care-i vor asigura succesul. Desigur, rămâne de stabilit, în funcție de tipul organizației - întreprindere, ONG, partid politic, organizație religioasă etc., proporția în care competențele specifice managerului sau liderului se combină. Cu alte cuvinte, un manager trebuie să fie și lider, iar un lider trebuie să fie și manager dacă circumstanțele și contextul o cer.

Concluzii

În studiul de față ne-am propus să oferim câteva repere în analiza și cunoașterea unor procese complexe precum cele de *management* și *leadership*, discipline mature, dar care încearcă, totodată, să se reiventeze în contextul *societății bazate pe cunoaștere*.

În acest sens, am văzut, pentru început, modul în care sunt definite conceptele de *management* și *manager*, diversitatea semnificațiilor acestora în contextul mobilității mediilor economic, tehnologic, politic și social (Sauret, 2012: 2-3). Am subliniat, de asemenea, faptul că, în condițiile multiplicării informațiilor, accelerării tehnologiilor și individualizării piețelor, exercitarea funcției de manager nu este deloc simplă. Legitimitatea conferită de poziția postului ocupat este necesară în vederea exercitării unei meserii ale cărei competențe specifice sunt în continuă transformare, necesitând noi exigențe, dar nu și suficientă. Tocmai de aceea, managementul postmodern cunoaște o schimbare importantă de paradigmă, trecându-se de la vechile organizații, caracterizate de cei trei „C” - *Control*, *Conformare*, *Compartimentare*, la noile caracteristici, ce vizează cei trei „I”- *Idei*, *Informații*, *Interacțiuni* (Nicolae, 2013: 55).

Ne-am oprit, în continuare, asupra termenilor de *leadership* și *lider*, evidențiind varietatea de sensuri ce le sunt atribuite, precum și totalitatea formelor de legătură ce se stabilesc între aceștia, de aici rezultând faptul că o definiție unică, unanim acceptată, nu poate fi formulată, fiecare în parte putând fi considerată corectă, dar și parțială în același timp (Correia Jesuino, 2008: 295). Nici în ceea ce privește perspectivele din care poate fi analizat *leadershipul* sau posibilitatea realizării unui model care să ne asigure eficacitatea acestuia în orice circumstanțe lucrurile nu stau altfel. După cum

constată și Lucian Cochinescu, „nu se poate vorbi de o formulă ideală de leadership” (2008: 206). Fiecare lider trebuie să-și stabilească propria strategie. La toate acestea se impun adăugate ideile esențiale care intră în sfera de abordare a funcției de *lider*. *Liderii*, indiferent că sunt *transformaționali* sau *tranzaționali*, *formali* sau *informali*, *democratici*, *autoritari* sau de tipul *laissez-faire*, focalizați pe *relație* sau pe *sarcini*, *directi* ori *indirecti*, *inovatori* sau *viționari*, trebuie să posede o serie de atribute personale care să le permită să acționeze în concordanță cu obiectivele și scopurile propuse. Astfel, numai *liderii* care sunt corecți, cinstiți, diplomați, buni observatori, versatili, receptivi, tenace, încrezători în sine ș.a. au șansa de a fi urmați și de a vedea atinse interesele grupului din care fac parte.

Așadar, există avantaje, dar și limitări pentru fiecare dintre cele două procese analizate. De asemenea, specialiștii domeniilor disting de obicei conceptele, însă de multe ori acest lucru se face mai ales în scop didactic. În realitate se urmărește oferirea unei perspective integrale asupra managementului și leadershipului. De aceea, organizațiile/grupurile ar trebui să evite rigidizarea și să-și dezvolte adaptabilitatea și flexibilitatea, încercând să realizeze o coroborare a elementelor specifice managementului și leadershipului în funcție de situațiile și circumstanțele concrete. Un rol important revine în acest sens managerilor și liderilor. Desigur, ideal ar fi ca un bun manager să fie și lider, și invers. Însă acest lucru nu este posibil întotdeauna. Tocmai de aceea, practica *coaching*-ului poate fi o soluție, iar cele „douăsprezece porunci ale unui demers de însoțire: un eveniment este o relație, persoana este rezultatul relațiilor sale, cunoașterea relației determină acțiunea, nu există relație fără persoană, învățăm doar de la ceilalți etc.” (Sauret, 2012: 42 și urm.), ne pot fi de folos în încercarea de a deveni manageri sau lideri de succes.

References

- Bennis, W. (2009). *On Becoming A Leader. The Leadership Classic*. New York: Basic Books, <http://dr-meshaal.com/leadership/wp-content/uploads/2013/04/On-Becoming-a-leader.pdf>.
- Burciu, Aurel, *Management general*, Editura Universității Suceava, 1999, <http://biblioteca.regielive.ro/cursuri/management/management-general-94986.html>
- Cochinescu, L. (2008). *Probleme actuale ale psihologiei sociale*. București, România: Editura Paralela 45.

- Cornescu, V. & Marinescu, P. & Curteanu, D. & Toma, S. (2003). *Management - de la teorie la practică*, București, România: Editura Universității din București, http://isop.mai.gov.ro/avizier/Manuale%20management/Management_general.pdf.
- Correia Jesuino, J. (2008). „O perspectivă asupra leadershipului politic”, în L. Betea și A. Dorna (coord.), *Psihologia politică o disciplină societală*, București, România: Editura Curtea Veche.
- Duncan, J. (1990). *Les grandes idées du management: des classiques aux modernes*, Paris: Anfor.
- Huțu, C. A. (2007). *Cultură organizațională și leadership. Fundamentarea capacității competitive a firmei*, București, România: Editura Economica.
- Nica, P. & Ifțimescu, A. (2003). *Management: concept și aplicații*. Iași, România: Editura Universității „Al. I. Cuza”.
- Nicolae, M. (editor). (2013). *Arta și știința leadershipului. Un ghid teoretic și practic*, București, România: Editura Tritonic Books.
- Popescu, G. & Vidu, A. (2007). *Identificarea stilurilor de management*, http://www.upm.ro/facultati_departamente/ca/onm2007/SECTIUNEA%202/Popescu_George_Vidu_Adela.pdf.
- Preda, M. (2006). *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Iași, România: Editura Polirom.
- Sauret, J.-M. (2012). *Managementul postmodern*. București, România: Editura C. H. Beck.
- Vlăsceanu, M. (1993). *Psihologia organizațiilor și conducerii*. București, România: Editura Paideia.
- Vlăsceanu, M. (2003). *Organizații și comportament organizațional*, Iași, România: Editura Polirom.
- Zlate, M. (2006). *Leadership și management*, Iași, România: Editura Polirom.
- ***. (2001). *Dicționar Enciclopedic*, vol. IV, București, România: Editura Enciclopedică.
- ***. (2004). *Enciclopedie de Filosofie și Științe Umane*, București, România: Editura All Educational.