

## CONCEPTS OF THE COMMUNICATION IN LEADER VS. MANAGER RELATIONSHIP

Andrei Ando

Assist., PhD., „Aurel Vlaicu” University of Arad

*Abstract: The way an organization operates is decisive for achieving performance-enhancing results, maintaining it in competition and operating in the most efficient conditions of that entity. The person in charge of the organization becomes one of the most important factors in the proper functioning of the whole mechanism. Driving style is therefore a very important element in the relationship between the leader of an organization and the subordinate, a good relationship equating to the achievement of the objectives proposed by both sides. At the level of the current society, leadership has become a basic element, on which the economic and social development of an organization depends to a large extent. The evolution of society, in the context of accentuated globalization, implicitly led to an evolution in the field of leadership of an organization and human resources.*

*The rapid changes that contemporary societies record require the development of leadership at the level of managers, given that the leader can work with the emotional side of a collective, knows how to gather people around a goal, and through the power of persuasion can turn it into reality. The manager also has characteristic attributes that relate to work efficiency and less on the emotional side. The ideal to which it tends is where the elements of the two notions come together so that the act of leadership becomes effective from all points of view.*

*Keywords: manager, leader, management, leadership, communication*

### 1. Manager și management: definiții și caracteristici

Trecerea de la economia centralizată, practică în perioada comunistă, la economia de piață, aflată în curs de globalizare, este condiționată de aplicarea în organizații a teoriilor managementului și de formarea unor specialiști și în acest domeniu. **„Fiecare organizație este unică în felul ei. Motivul pentru care se întâmplă acest lucru este de la sine înțeles: organizațiile diferite sunt compuse din oameni diferiți – cu valori și expectații diferite - acestea din urmă fiind armonizate, de fiecare dată, într-o manieră unică, rezultând cultura organizației respective.”**<sup>1</sup>

Așadar, se pune întrebarea: ce este un manager, cu ce se ocupă acesta? Paul Drucker spune că treaba unui manager **„este să orienteze resursele și acțiunile firmei spre ocazii favorabile obținerii unor rezultate semnificative din punct de vedere economic”**.<sup>2</sup> Acesta completează, stabilind totodată și prima datorie și răspundere permanentă a managerului: **„să se străduiască să obțină cele mai bune rezultate economice cu puțință folosind resursele angajate sau disponibile în mod curent.”**<sup>3</sup> Citând opinia mai multor autori de specialitate, V. Păuș spune

1 Georgeta Pânișoară, Ion Ovidiu Pânișoară, Managementul resurselor umane, Iași, ed. Polirom, 2004, p.53

2 P. Drucker, Profesia de manager, București, Ed. Meteor Press, 1998, p.71

3 Idem, p.70

că „*managerii reprezintă un grup de persoane îputernicite, special pregătite, care orientează, coordonează și dirijează activitatea tuturor membrilor unei organizații spre îndeplinirea întocmai a obiectivelor prestabilite.*”<sup>4</sup>

Simplificând, putem spune că managerul este așadar, persoana responsabilă de îndeplinirea sau neîndeplinirea obiectivelor economice ale organizației. Managerul este cel care are sarcina de a pune în practică planurile stabilite împreună cu echipa pe care o conduce, folosindu-se de pregătirea și cunoștințele de specialitate pe care le are.

„*Ținând cont că un manager conduce alți oameni, regăsiți într-o formulă organizatorică bine delimitată și dimensionată (firma, compartimentul etc.), acesta trebuie să adopte decizii și să inițieze acțiuni care să permită realizarea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate. Cu alte cuvinte, trebuie:*

- să prevadă
- să organizeze
- să coordoneze
- să antreneze
- să controleze
- să evalueze”<sup>5</sup>

Potrivit lui Paul Marinescu, pentru a conduce eficient, managerul trebuie:

„- să cunoască personalul pentru a putea poziționa oamenii în posturile în care produc maximă eficiență;

- să cunoască natura contractelor dintre întreprindere și agenții săi;
- să conducă prin exemplul personal;
- să inspecteze periodic corpul social;
- să nu se lase absorbit de amănunte;
- să facă să predomine unitatea, activitatea, inițiativa și devotamentul.”<sup>6</sup>

De asemenea, următoarele însușiri nu trebuie să lipsească din „bagajul” unui bun manager:

- caracter accentuat creator al activității pe care o desfășoară
- rezistență la suprasolicitarea determinată de extinderea zilei de muncă dincolo de timpul reglementat oficial
- responsabilitate sporită prin preluarea integrală asupra sa a consecințelor deciziilor sale
- prestigiu în fața colectivului pe care îl conduce
- îndeplinirea unor atribuții, cum ar fi: inovator, evaluator, conciliator și arbitru, consilier și susținător.

La baza eficienței activității unui manager stă procesul de comunicare, pentru că o conducere eficientă se poate face doar printr-un proces de comunicare clar și concis. Potrivit autorilor Verboncu și Zalman, comunicarea este, „*un proces de transmitere a informațiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice.*”<sup>7</sup> Potrivit lui Ion Ursachi, „*importanța dexterităților în comunicare este evidențiată de ponderea acesteia, precum și de*

4 Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, apud. V. Păuș, Comunicare și resurse umane, Iași, ed. Polirom, 2006, p.19

5 I. Verboncu, M. Zalman, Management și performanțe, București, ed. Universitară, 2005, p.9

6 Paul Marinescu, Managementul instituțiilor publice, editura Universității din București, 2003, accesată la data de 24 mai 2019, disponibil la adresa <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/marinescu/2.htm#6>

7 I. Verboncu, M. Zalman, op.cit., p.15

*caracteristicile și consecințele comunicării pentru performanțele organizației. Studii empirice ne oferă următoarele date în acest sens: 75% dintr-o zi de muncă vorbim și ascultăm; 75% din ceea ce auzim, auzim imprecis; 75% din ce auzim cu acuratețe, uităm în următoarele trei săptămâni.*<sup>8</sup> Așadar, rezultatele activității desfășurate de angajații aflați în subordinea unui manager depind în mare măsură de modul în care sunt comunicate dispozițiile privind sarcinile și activitățile ce trebuie îndeplinite. Datele prezentate mai sus ar trebui cunoscute de toate persoanele ce dețin funcții de conducere, pentru eficientizarea comunicării și a activității din organizație.

În desfășurarea activității sale, managerul este obligat să ia o serie de decizii: pozitive sau negative din punctul de vedere al angajatului, dar absolut necesare pentru finalizarea muncii depuse. În literatura de specialitate au fost formulate opinii potrivit cărora deciziile sunt esențiale în activitatea managerului, fiind așezate chiar mai presus decât buna înțelegere a lucrurilor. *„Produsele finale ale muncii managerului sunt mai degrabă deciziile și acțiunile, decât cunoașterea și înțelegerea profundă a lucrurilor”*<sup>9</sup>, este de părere Peter Drucker. În cazul în care s-ar întocmi o ierarhie a importanței deciziilor pe care un manager le adoptă, tot Peter Drucker stabilește cine va ocupa primul loc: *„cea mai importantă decizie este legată de alocarea resurselor umane. Indiferent cât ar fi de dureros, o regulă ar trebuie să fie respectată cu strictețe: în alocarea resurselor, mai ales a acelor umane cu potențial ridicat, nevoile acelor domenii care promit cel mai mult trebuie să fie satisfăcute întâi, în cel mai înalt grad cu putință. Aceasta presupune adoptarea unor decizii dureroase și riscante în același timp. În definitiv, pentru aceasta sunt plătiți managerii.”*<sup>10</sup>

V. Păuș este de părere că, *„din punct de vedere formal, managerul are, în principal, rolul de a soluționa problemele administrative ale organizației, de a face față disfuncționalităților care apar în condițiile complexității tot mai mari a proceselor economice pentru atingerea obiectivelor propuse, ținând cont de evoluțiile pieței naționale și mondiale.”*<sup>11</sup>

Toate aceste roluri și atribuții pe care le îndeplinește managerul sunt reunite sub denumirea de management. În dicționarul Explicativ al Libiei Române, varianta on-line, managementul este definit astfel: *„1. Activitatea și arta de a conduce. 2. Ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a întreprinderilor. 3. Știința și tehnica organizării și conducerii unei întreprinderi.”*<sup>12</sup>

Potrivit lui Ioan Ursachi, *„managementul ca proces este un tip special de muncă intelectuală, prin care cei ce o practică îi determină pe alții să facă ceva ce trebuie făcut. Prin management se înțelege uzual și un grup, o echipă sau o persoană investiți cu autoritatea, competențele și răspunderile funcției de conducere într-o organizație.”*<sup>13</sup> *„Managementul, abordat concomitant ca teorie și practică, este unul dintre cei mai importanți factori generatori de performanțe economice la nivel de firmă.”*<sup>14</sup>

Ca domeniu de sine stătător, managementul a apărut în țările dezvoltate, însă dată fiind importanța practică, el a fost preluat și de țările în curs de dezvoltare. Dezvoltarea societății, precum și evoluția rapidă a mijloacelor de comunicare la nivel global, au făcut din management

8 Ion Ursachi, Management, București, ed. ASE, 2001, p.10

9P. Drucker, op.cit., p.83

10ibidem, p.83

11 V. Păuș, op.cit., p. 23

12www.dex-online.ro, accesat la data de 19 mai 2019

13 Ursachi, 2001, p.10.

14 Verboncu, Zalman, op.cit., p.8

un contribuabil important în procesul economic, conducând la crearea unei economii cu adevărat globale. În aceste condiții, specialiștii au abordat domeniul din multiple puncte de vedere, încercând definirea lui și a caracteristicilor principale. Peter Drucker lansează o serie de întrebări retorice referitor la definiția și elementele de bază ale managementului *„Ce este managementul? Este un bagaj de tehnici și șmecherii? O grămadă de instrumente analitice precum cele care se învață în școlile de administrare a afacerilor?”*<sup>15</sup> Tot el este cel care oferă răspunsul, potrivit căruia managementul se referă la organizare, iar „traul nostru și capacitatea de a face ceva depind de management.”<sup>16</sup> Potrivit unor alte concepții (Verboncu, Zalman) *„funcționalitatea, eficiența și eficacitatea acesteia (n.n.organizației) sunt dependente apreciabil de calitatea, eficiența și eficacitatea managementului”*. Persoanele care ținesc ocuparea unor funcții manageriale au nevoie de cunoștințe de specialitate, în contextul în care managementul tinde să se ramifice în forme din ce în ce mai aprofundate și ramificate.

## 2. Conceptul de leader și „leadership”. Atributele unui leader de succes

Noțiunea de leader trebuie, la rândul ei, analizată în același context, al rolului și atribuțiilor pe care persoana respectivă le desfășoară în organizație. *„Liderii sunt persoane ordonate care își consacră o parte a vieții lor organizării activității proprii și a celorlalți membri ai grupului, organizației, comunității umane.”*

În literatura de specialitate nu a fost formulată o opinie unanimă a calităților pe care trebuie să se aibă un leader de succes sau a modului în care acesta trebuie să se comporte pentru a întruni aprecierea colaboratorilor și a le capta atenția. Peter Drucker este de părere că fiecare om are propria idee despre ceea ce înseamnă a fi leader competent, la fel cum și membrii unui grup au idei proprii despre ce înseamnă un leader eficient. Ambele opinii trebuie însă armonizate și aduse la un numitor comun, astfel încât să se formeze liantul de încredere între cele două entități. *„Membrii unei organizații percep în mod diferit ceea ce reprezintă un lider eficient. Aceștia evaluează competențele liderului din perspectiva percepției lor despre caracteristicile specifice persoanei ce vrea să dobândească statutul de lider în/al organizației respective. Deci, este important pentru un lider să cunoască propriile capacități, cunoștințe și valori, precum și modul în care ceilalți le percep. De exemplu, dacă grupul atribuie o foarte mare valoare factorului încredere, este important pentru cel ce dorește să devină lider să fie perceput ca o persoană demnă de încredere”*.<sup>17</sup>

Personalitatea unui leader de succes trebuie să reunească o serie de caracteristici, printre care amintim: caracterul, viziunea, comportamentul, încrederea, inteligența, charisma.

a) din caracterul unui lider de succes nu trebuie să lipsească următoarele elemente: conștientizarea necesității de a participa la un proces de perfecționare continuă, abilitatea de a trata subalternii din organizație în mod egal, orientarea continuă spre acțiune și obținerea rezultatelor propuse prin intermediul unor metode legale și eforturi continue. Liderii trebuie să fie conștienți de propriile puncte tari și slabe, să fie abordabili și să încurajeze comunicarea între ei și colaboratori. Aceștia trebuie să fie deschiși și să respecte adversarii sau competitorii, să poată să învețe din greșeli sau din experiența celor din jur.

15 Peter Drucker, *op.cit.*, p.163

16 *ibidem*, p.163

17 C. Moștoflei, P. Dușu, București, Liderul militar în România, Editura Universității de Aparare „Carol I”, 2007, p.9

b) un lider bun are o viziune clară asupra lucrurilor pe care le are de îndeplinit. El știe de unde pleacă și unde dorește să ajungă și își folosește toate calitățile pentru ducerea la îndeplinire a obiectivului propus. Scopurile sunt precise, iar viziunea îl ajută să își transpună în practică ceea ce și-a propus. Viziunea presupune o înțelegere remarcabilă a locului pe care întreprinderea îl ocupă în timp și spațiu, precum și poziția unde trebuie să ajungă.

c) comportamentul unui lider este un factor determinant în activitatea pe care acesta o desfășoară. **„Ei sunt cei care dețin puterea în organizație. Ca atare, nici unul dintre comportamentele lor nu poate fi considerat neutru. Toate le transmit angajaților anumite mesaje, iar aceștia le citesc în contextul organizației.”**<sup>18</sup> Un lider trebuie să își stabilească în mod clar obiectivele și să acționeze în funcție de acestea. Comportamentul este unul activ, dinamic, care să mobilizeze echipa și să ofere siguranță în derularea proiectelor aflate pe agenda de lucru.

d) încredere în sine. Pentru a putea transmite încredere, liderul trebuie în primul rând să inspire încredere și aibă încredere în el însuși. Atitudinea aceasta este imediat remarcată ce persoanele aflate în grupul de lucru, oamenii devenind mai puternici și, la rândul lor, mai încrezători în obținerea succesului și în rezolvarea problemelor cu care se confruntă.

e) inteligența. Într-o lume care devine din ce în ce mai pragmatică, în mod paradoxal relaționarea și capacitatea de comunicare și înțelegere a celorlalți, a așteptărilor și dorințelor lor, reprezintă calea spre succes. Acest lucru presupune o inteligență nativă, o capacitate de „a citi” dintr-o privire persoanele cu care leaderul are de-a face și capacitatea a se adapta fiecărui tip de auditoriu, în funcție de pregătirea, așteptările și planurile celor cu care lucrează.

f) **charisma** este o altă calitate esențială, ce contribuie la completarea factorilor ce definesc liderul. Liderii charismatici au un magnetism aparte, care îi determină pe oameni să îi urmeze. Ei beneficiază de dinamism, spontaneitate, putere de atracție, calități care ce explică de ce sunt urmați cu entuziasm de un număr mare de oameni.

În orice organizație, activitatea poartă amprenta stilului de conducere practicat de persoana aflată în vârful piramidei, în cazul nostru, a leader-ului. Activitatea aceasta, cu tot ce înseamnă ea, a primit în literatură de specialitate denumirea de leadership, iar specialiștii în domeniu au formulat o serie de definiții, pentru a putea înțelege mai bine elementele de bază ale noțiunii. Cu toate încercările care au fost formulate, Viorica Păuș este de părere că leadership-ul depinde puternic de contextul în care este abordat, și **„de aceea nu există o definiție unanim recunoscută a sa. Mai curând este vorba de un ansamblu de calități diverse care, combinându-se, formează ceea ce se numește leadership.”**<sup>19</sup> Citând autori în domeniu, V. Păuș propune și o definiție a leadershipului, după cum urmează: **„capacitatea unui lider, a unui cadru de conducere de a determina un grup de persoane să concluzeze cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări.”**<sup>20</sup>

**„Leadership-ul poate fi definit ca arta de a influența direct sau indirect celelalte persoane, prin intermediul puterilor oficiale sau calităților personale, pentru ca ele să acționeze în conformitate cu intenția noastră sau cu un obiectiv comun.”**<sup>21</sup>

18 Alex Mucchielli, *Comunicarea în instituții și organizații*, Iași, ed. Polirom, 2008, p.55.

19 V. Păuș, op.cit., p.31

20 Nicolescu, Verboncu, apud. V. Păuș, op.cit., p.17

21 Cf. *Le leadership dans les Forces canadiennes. Doctrine*, în <http://www.cdaacd.forces.gc.ca/CFLI/frgraph/leadership/doc/>, cap.1, p.3, apud C. Moștoflei, Petre Duțu, 2007, p. 32

Conform prof. dr. Constantin Brătianu, „*leadership-ul se referă la un proces prin care o persoană poate influența un grup de indivizi în realizarea unui obiectiv comun. Autoritatea managerială poate exista, dar nu este necesară*”.<sup>22</sup>

În opinia autorului Z. Tellier, citat de Viorica Păuș „*termenul de leadership apare folosit atunci când se face referință la comunicarea inter sau intra-grupuri. În sens strict, accețiunea sa este de influență asupra comunicării*”<sup>23</sup>.

Ion Popa își expune, la rândul său, părerea. „*Leadershipul reprezintă capacitatea unei persoane de a stabili anumite obiective și de a-i determina pe ceilalți să-l urmeze în realizarea acestora pe baza unei puternice implicări afective și operaționale.*”<sup>24</sup>

Autorii citați evidențiază una dintre trăsăturile definitorii ale liderului: capacitatea de a influența oamenii cu care lucrează, pentru a-i determina să acționeze în conformitate cu planurile pe care acesta și le-a stabilit.

Capacitatea de a influența comportamentul și atitudinea oamenilor are la bază abilitatea liderului de a utiliza puterea de care dispune, aceasta fiind una din caracteristicile de bază. În cadrul unei organizații, formele prin care liderii își pot manifesta și exercita puterea sunt variate. Astfel, întâlnim mai multe **forme de putere**<sup>25</sup>:

- puterea legitimă, determinată de poziția ierarhică a persoanei în organizație;
- puterea de recompensare, utilizată de manageri pentru recompensarea subordonaților;
- puterea coercitivă, exercitată prin metode de constrângere prevăzute în regulamentele de organizare interne și legile în vigoare;
- puterea exemplului personal, ce vizează influențarea comportamentului subalternilor prin exemplul propriu al managerului;
- puterea informațională, dată de deținerea de informații și de accesul la informații importante și de deținerea controlului privind distribuția informațiilor;
- puterea profesională, bazată pe ascendentul pregătirii profesionale pe care liderul o are în raport cu subordonații.

Pregătirea primară de lider reprezintă o altă trăsătură definitorie pentru exercitarea atribuțiilor, aceasta fiind analizată în literatură de specialitate din cel puțin trei puncte de vedere:

- pregătirea generală, prin care se construiește baza comportamentului general individual și social și se asigură fondul de cunoștințe de cultură generală cu importante efecte în plan comunicațional;
- pregătirea de specialitate, în domeniul tehnic, economic, informatic, ce conferă competență și prestanță personală de mare importanță în relațiile cu cei care lucrează;
- pregătirea managerială, care are în vedere ca o componentă principală atât dezvoltarea calităților native pe care se bazează leadershipul, cât și pe formarea și amplificarea capacității de a influența deciziile, acțiunile și comportamentul altor persoane. Rezultatul de ansamblu al acestor procese de pregătire îl constituie abilitățile sociale, cunoștințele tehnice, capacitatea decizională și de a comunica, comportamentul managerial practicat, esențiale pentru un lider eficient.

22 Manageri vs. Lideri, 2008, <http://www.ubbcluj.ro/news/files/Leadership.ppt...>, accesat la data de 29 mai 2009

23 Tellier, Z., apud V. Păuș, op.cit., p.17.

24 Ion Popa, Management general, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap6>, accesat la data de 15 iunie 2009

25 Hellriegel, Slocum, Woodman, apud. V. Păuș, op.cit., p.23

La baza leadership-ului „*stă spiritul de echipă, care este rezultatul integrării a patru procese:*

- *construirea încrederii între persoanele implicate;*
- *stabilirea unei misiuni și a unor scopuri clare la care să adere persoanele;*
- *derularea de procese decizionale participative;*
- *motivarea puternică, individuală și de grup, pentru a contribui la realizarea țelurilor comune*”<sup>26</sup>.

### 3. Relația dintre manager și lider

Potrivit lui Ion Popa, termenii de „leadership” și „management” „*sunt adesea folosiți referitor la același lucru. În realitate, cele două concepte diferă foarte mult. Au multe atribute comune, având în vedere faptul că ambele se bazează pe structuri și sisteme instituționale și ambele au ca scop îmbunătățirea performanței organizației. Însă conceptele sunt de esențe diferite.*”<sup>27</sup>

În relația dintre leader și manager au fost formulate, de-a lungul timpului, trei teorii distincte: una, în care cele două noțiuni, din rațiuni pragmatice, sunt considerate a fi identice, a doua în care ele se opun total, din punct de vedere al atribuțiilor și cea de-a treia, bazată pe relația relația de parte-întreg. Există autori care nu sunt de acord cu nici una dintre aceste teorii. M. Zlate este de părere că se impune postularea unor „*teorii de coincidență parțială a sferelor celor două noțiuni. Aceasta ar însemna că leadershipul și managementul, liderii și managerii au, fiecare, elemente proprii, specifice, care le asigură individualitatea și o relativă autonomie, dar și o serie de elemente comune, fapt care facilitează interacțiunea și potențarea lor reciprocă.*”<sup>28</sup>

O persoană care nu lucrează efectiv cu cei doi termeni ar putea spune, din exterior, că cele două concepte sunt unul și același. Explicația ar veni din faptul că managerul trebuie să îndeplinească nu doar o poziție de conducere, ci să întreprindă și o serie de acțiuni, să relaționeze cu oamenii, să dezvolte proiecte prin care societatea să aibă de câștigat în absolut toate domeniile. Totuși, în opinia V. Păuș, din compararea rolurilor și caracteristicilor managerilor și ale liderilor reiese clar diferența dintre cele două noțiuni, cea de management și leadership. „*Astfel, dacă a gestiona înseamnă a planifica activitatea și a stabili bugetul, leadership-ul stabilește orientarea activității și a echipei; dacă a gestiona implică funcția de control și de rezolvare a problemelor, leadership-ul are funcția de a motiva angajații și a produce schimbarea dorită în organizație.*”<sup>29</sup>

Din acest punct de vedere apare disocierea dintre management și leadership. Ambele funcții lucrează cu noțiunea de grup aflat în subordine, însă leaderul aprofundează partea umană a funcției de conducere. „*Diferența majoră între leadership și management constă în aceea că primul este mai frecvent asociat cu planul cognitiv, imaginativ, anticipativ, pe când al doilea cu planul acțional. Liderul este cel care scrutează viitorul, stabilește scopuri și planuri de acțiune, managerul le transpune în practică. Liderul este spirit penetrant, cu aptitudini de*

26O. Nicolescu, I. Verboncu, apud. Păuș, op.cit., p.17

27Ion Popa, Management general, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap6>, accesat la data de 15 mai 2019.

28 M. Zlate, op.cit., p.177

29 V. Păuș, op.cit, p.20

*gândire analitică, strategică și multilaterală, cu abilități psihosociale, managerul dispune de aptitudini operaționale, de capacitatea de a ști să facă. Leadershipul ar fi ceea ce s-ar numi o conducere psihologică, pe când managementul – o conducere administrativă.*”, spune M. Zlate.<sup>30</sup>

Calitățile umane, native, sunt foarte importante, pentru că atât managerul cât și leaderul trebuie să fie inteligenți, abili, flexibili. Cei doi factori de conducere trebuie să aibă încredere în propria persoană, în faptul că pot duce la îndeplinire, în circumstanțele respective, proiectele pe care și le-au propus. Cei doi au în comun o serie de caracteristici, printre care determinarea cu care lucrează pentru îndeplinirea obiectivelor, sociabilitatea în relațiile cu cei din jur, integritatea.

Referitor la interfața dintre lider și management, se consideră că „*leadershipul reprezintă influența interpersonală pe care o exercită un manager asupra subordonaților în procesul stabilirii și, îndeosebi, al realizării obiectivelor*”.<sup>31</sup>

**Diferențele** însă sunt numeroase și au fost sintetizate după cum urmează<sup>32</sup>:

| <u>Management</u>               | <u>Leadership</u>                   |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Generează ordine (↓e)           | Generează schimbare (↑e)            |
| Definește obiective             | Creează viziuni                     |
| Stabilește agende               | Stabilește direcții                 |
| Alocă resurse existente         | Caută noi resurse                   |
| Produce decizii de rutină       | Elaborează strategii                |
| Produce structuri               | Comunică scopuri                    |
| Stabilește reguli și proceduri  | Stimulează inovarea                 |
| Recompensează și penalizează    | Dezvoltă motivația intrinsecă       |
| Dezvoltă sisteme de control     | Stimulează self-controlul           |
| Este gravitațional și coercitiv | Este anti-gravitațional și exploziv |

Warren Bennis, cunoscut la fiind un „guru” al leadership-ului modern, este de părere că între management și leadership este o diferență profundă și că ambele noțiuni au importanța lor. Acesta stabilește o serie de diferențe, pe care le redăm în cele ce urmează<sup>33</sup>:

Managerul administrează – leaderul inovează

Managerul copiază – leaderul este original

Managerul menține – leaderul dezvoltă

Managerul se concentrează pe sistem și structură – leaderul se concentrează pe oameni

Managerul se bazează pe control – leaderul pe încredere

Managerul are învedere realitatea imediată – leaderul are o privire de ansamblu asupra viitorului

Managerul întreabă cum și când – leaderul întreabă ce și de ce

Managerul are privirea ațintită spre linia de final – leaderul are privirea asupra liniei orizontului

30 M. Zlate, op.cit., p.175

31 Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, apud. V. Păuș, op.cit., p.17

32 Cf. Constantin Brătianu, Academia de Studii Economice din București, Universitatea din Cluj-Napoca, 23 Mai, 2008

33 Warren Bennis, On Becoming A Leader, New York, Random Century, 1989, p.54

Managerul imită – leaderul este original  
 Managerul acceptă starea de fapt – leaderul acceptă provocările  
 Managerul este clasicul soldat disciplinat – leaderul are proprii soldați  
 Managerul face lucrurile cum trebuie – leaderul face lucrurile care trebuie  
 Așadar,

#### 4. Concluzii

Așa cum am putut constata din cele prezentate mai sus, există diferențe între termenii de leader, manager, leadership și management. Oricum, problema este una foarte controversată și va continua să fie un subiect de analiză important în literatura de specialitate.

De ce este importantă studierea noțiunilor de lider, leadership, manager și management? Pentru că aceste noțiuni, în contextul realității moderne, înseamnă mult mai mult decât ceea ce reprezentau nu cu mult timp în urmă. Avem nevoie de lideri și de manageri care să înțeleagă procesul de schimbare al societății și implicațiile asupra organizațiilor pe care le conduc. Idealul spre care tindem este acela de a perfecționa cele două profesii, de lider și manager. Ambele au la bază noțiuni de conducere însă, în momentul de față, orice persoană poate ajunge lider, indiferent de studiile absolvite sau capacitatea de pregătire. Este suficient să ai încredere în ce faci, oamenii să te asculte, să fie convinși de adevărul spuselor tale și să te urmeze. În schimb, profesia de manager solicită abilități speciale, începând cu studii de specialitate și terminând cu capacitatea de a relaționa cu oamenii. Când vorbim despre lider și leadership vorbim mai ales despre convingere decât despre autoritate, mai mult despre puterea de a aduce la un loc oameni, decât despre un singur om numit într-o funcție. Leadership-ul se bazează pe convingerea oamenilor, pe manipularea lor, pe latura artistică, pe partea de spectacol. Aspectul exterior al persoanei ce deține funcția de leader contează foarte mult în contextual global al, având un rol important în influențarea grupului cu care acesta lucrează. Personalitatea, „chipul cu care acesta apare în public”<sup>34</sup>, este decisivă pentru formarea unei opinii favorabile.

Responsabilitățile unui manager în secolul nostru urmează aproximativ aceeași linie. Diferența este dată de faptul că managerul conduce din punct de vedere tehnic, structural, organizat pe baza unor reguli bine definite. Managerul nu este obligat să afișeze cea mai atractivă parte a personalității sale. El trebuie să știe să se informeze și să gestioneze întreaga situație, astfel încât atunci când este nevoit, să poată lua o decizie bazată pe informație, putere și știință. El conduce din punct de vedere tehnic, iar deciziile luate nu beneficiază întotdeauna de suportul pozitiv al celor care fac parte din personalul aflat în subordine. Dacă un leader este urmat din convingere, un manager este de multe ori ascultat din necesitate.

#### BIBLIOGRAPHY

- Bennis Warren, *On Becoming A Leader*, New York, Random Century, 1989.  
 Drucker, Peter, *Despre profesia de manager*, București, ed. Meteor Press, 1998.  
 Marinescu Paul, *Managementul instituțiilor publice*, ed. Universității din București, 2003, ediția electronică,  
<http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/marinescu/2.htm#6>.  
 Moștoflei, Constantin, Duțu, Petre, *Liderul militar în România*, București, ed. Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2007.

<sup>34</sup> V. Păuș, op.cit., p.30

- Mucchielli, Alex, Comunicarea în instituții și organizații, Iași, ed. Polirom, 2008.
- Pânișoară, Georgeta, Pânișoară, Ion Ovidiu, Managementul resurselor umane, Iași, ed. Polirom, 2004.
- Păuș V.A., Comunicare și resurse umane, București, ed. Polirom, 2006.
- Popa, Ion, Management general, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap6>.
- Ursachi, Ioan, Management, București, ed. ASE, 2001.
- Verboncu, Ion, Zalman, Michael, Management și performanțe, București, ed. Universitară, 2005.
- Vlăsceanu, Mihaela, Organizații și comportament organizațional, Iași, ed. Polirom, 2003.
- Zlate, Mielu, Leadership și management, Iași, ed. Polirom, 2004.