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, commnunication

1. Manager şi management: definiţii şi caracteristici

Trecerea de la economia centralizată, practicată în perioada comunistă, la economia de piaţă, aflată în curs de globalizare, este condiţionată de aplicarea în organizaţii a teoriilor managementului şi de formarea unor specialişti şi în acest domeniu. ***„Fiecare organizaţie este unică în felul ei. Motivul pentru care se întâmplă acest lucru este de la sine înţeles: organizaţiile diferite sunt compuse din oameni diferiţi – cu valori şi expectaţii diferite - acestea din urmă fiind armonizate, de fiecare dată, într-o manieră unică, rezultând cultura organizaţiei respective.***"[1]

Aşadar, se pune întrebarea: ce este un manager, cu ce se ocupă acesta? Paul Drucker spune că treaba unui manager ***„este să orienteze resursele şi acţiunile firmei spre ocazii favorabile obţinerii unor rezultate semnificative din punct de vedere economic".***[2] Acesta completează, stabilind totodată şi prima datorie şi răspundere permanentă a managerului: ***„să se străduiască să obţină cele mai bune rezultate economice cu putinţă folosind resursele angajate sau disponibile în mod curent."***[3] Citând opinia mai multor autori de specialitate, V. Păuş spune

1 Georgeta Pânişoară, Ion Ovidiu Pânişoară, Managementul resurselor umane, Iaşi, ed. Polirom, 2004, p.53
2 P. Drucker, Profesia de manager, Bucureşti, Ed. Meteor Press, 1998, p.71
3 Idem, p.70

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)

că ***„managerii reprezintă un grup de persoane împuternicite, special pregătite, care orientează, coordonează şi dirijează activitatea tuturor membrilor unei organizaţii spre îndeplinirea întocmai a obiectivelor prestabilite.”***[4]

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

„Ţinând cont că un manager conduce alţi oameni, regăsiţi într-o formulă organizatorică bine delimitată şi dimensionată (firma, compartimentul etc.), acesta trebuie să adopte decizii şi să iniţieze acţiuni care să permită realizarea obiectivelor în condiţii de eficienţă şi eficacitate. Cu alte cuvinte, trebuie:

- ***să prevadă***
- ***să organizeze***
- ***să coordoneze***
- ***să antreneze***
- ***să controleze***
- ***să evalueze”***[5]

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

„- să cunoască personalul pentru a putea poziţiona oamenii în posturile în care produc maximă eficienţă;

- să cunoască natura contractelor dintre întreprindere şi agenţii săi;
- să conducă prin exemplul personal;
- să inspecteze periodic corpul social;
- să nu se lase absorbit de amănunte;
- să facă să predomine unitatea, activitatea, iniţiativa şi devotamentul.” [6]

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

-caracter accentuat creator al activităţii pe care o desfăşoară

-rezistenţă la suprasolicitarea determinată de extinderea zilei de muncă dincolo de timpul reglementat oficial

-responsabilitate sporită prin preluarea integrală asupra sa a consecinţelor deciziilor sale

- prestigiu în faţa colectivului pe care îl conduce

-îndeplinirea unor atribuţii, cum ar fi: inovator, evaluator, conciliator şi arbitru, consilier şi susţinător.

La baza eficienţei activităţii unui manager stă procesul de comunicare, pentru că o conducere eficientă se poate face doar printr-un proces de comunicare clar şi concis. Potrivit autorilor Verboncu şi Zalman, comunicarea este, ***„un proces de transmitere a informaţiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emiţător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice.”***[7] Potrivit lui Ion Ursachi, ***„importanţa dexterităţilor în comunicare este evidenţiată de ponderea acesteia, precum şi de***

4 Cornescu, Mihăilescu, Stanciu, apud. V. Păuş, Comunicare şi resurse umane, Iaşi, ed. Polirom, 2006, p.19
5 I. Verboncu, M. Zalman, Management şi performanţe, Bucureşti, ed. Universitară, 2005, p.9
6 Paul Marinescu, Managementul instituţiilor publice, editura Universităţii din Bucureşti, 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

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)

caracteristicile şi consecinţele comunicării pentru performanţele organizaţiei. Studii empirice ne oferă următoarele date în acest sens: 75% dintr-o zi de muncă vorbim şi ascultăm; 75% din ceea ce auzim, auzim imprecis; 75% din ce auzim cu acurateţe, uităm în următoarele trei săptămâni."[8] Aşadar, rezultatele activităţii desfăşurate de angajaţii aflaţi în subordinea unui manager depind în mare măsură de modul în care sunt comunicate dispoziţiile privind sarcinile şi activităţile ce trebuie îndeplinite. Datele prezentate mai sus ar trebui cunoscute de toate persoanele ce deţin funcţii de conducere, pentru eficientizarea comunicării şi a activităţii din organizaţie.

În desfăşurarea activităţii 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 esenţiale în activitatea managerului, fiind aşezate chiar mai presus decât buna înţelegere a lucrurilor. ***„Produsele finale ale muncii managerului sunt mai degrabă deciziile şi acţiunile, decât cunoaşterea şi înţelegerea profundă a lucrurilor"***[9], este de părere Peter Drucker. În cazul în care s-ar întocmi o ierarhie a importanţei deciziilor pe care un manager le adoptă, tot Peter Drucker stabileşte 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 stricteţe: în alocarea resurselor, mai ales a acelor umane cu potenţial ridicat, nevoile acelor domenii care promit cel mai mult trebuie să fie satisfăcute întâi, în cel mai înalt grad cu putinţă. Aceasta presupune adoptarea unor decizii dureroase şi riscante în acelaşi timp. În definitiv, pentru aceasta sunt plătiţi managerii."***[10]

V. Păuş este de părere că, ***„din punct de vedere formal, managerul are, în principal, rolul de a soluţiona problemele administrative ale organizaţiei, de a face faţă disfuncţionalităţilor care apar în condiţiile complexităţii tot mai mari a proceselor economice pentru atingerea obiectivelor propuse, ţinând cont de evoluţiile pieţei naţionale şi mondiale."***[11]

Toate aceste roluri şi atribuţii pe care le îndeplineşte managerul sunt reunite sub denumirea de management. În dicţionarul Explicativ al Libii Române, varianta on-line, managementul este definit astfel: ***„1. Activitatea şi arta de a conduce. 2. Ansamblul activităţilor de organizare, de conducere şi de gestiune a întreprinderilor. 3. Ştiinţa şi tehnica organizării şi conducerii unei întreprinderi."*** [12]

Potrivit lui Ioan Ursachi, ***„managementul ca proces este un tip special de muncă intelectuală, prin care cei ce o practică îi determină pe alţii să facă ceva ce trebuie făcut. Prin management se înţelege uzual şi un grup, o echipă sau o persoană investiţi cu autoritatea, competenţele şi răspunderile funcţiei de conducere într-o organizaţie."***[13]***„Managementul, abordat concomitant ca teorie şi practică, este unul dintre cei mai importanţi factori generatori de performanţe economice la nivel de firmă."***[14]

Ca domeniu de sine stătător, managementul a apărut în ţările dezvoltate, însă dată fiind importanţa practică, el a fost preluat şi de ţările în curs de dezvoltare. Dezvoltarea societăţii, precum şi evoluţia rapidă a mijlocelor de comunicare la nivel global, au făcut din management

8 Ion Ursachi, Management, Bucureşti, ed. ASE, 2001, p.10
9P. Drucker, op.cit., p.83
10*ibidem*, p.83
11 V. Păuş, 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

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)

un contribuabil important în procesul economic, conducând la crearea unei economiii cu adevărat globale. În aceste condiţii, specialiştii au abordat domeniul din multiple puncte de vedere, încercând definirea lui şi a caracteristicilor principale. Peter Drucker lansează o serie de întrebări retorice referitor la definiţia şi elementele de bază ale managementului ***„Ce este managementul? Este un bagaj de tehnici şi şmecherii? O grămadă de instrumente analitice precum cele care se învaţă în şcolile de administrare a afacerilor?”***[15]Tot el este cel care oferă răspunsul, potrivit căruia managementul se referă la organizare, iar „traiul nostru şi capacitatea de a face ceva depind de management.”[16] Potrivit unor alte concepţii (Verboncu, Zalman) ***„funcţionalitatea, eficienţa şi eficacitatea acesteia (n.n.organizaţiei) sunt dependente apreciabil de calitatea, eficienţa şi eficacitatea managementului”.*** Persoanele care ţintesc ocuparea unor funcţii manageriale au nevoie de cunoştinţe de specialitate, în contextul în care managementul tinde să se ramifice în forme din ce în ce mai aprofundate şi ramificate.

2. Conceptul de leader şi „leadership”. Atributele unui leader de succes

Noţiunea de leader trebuie, la rândul ei, analizată în acelaşi context, al rolului şi atribuţiilor pe care persoana respectivă le desfăşoară în organizaţie***. „Liderii sunt persoane ordonate care îşi consacră o parte a vieţii lor organizării activităţii proprii şi a celorlalţi membri ai grupului, organizaţiei, comunităţii umane.”***

În literatura de specialitate nu a fost formulată o opinie unanimă a calităţilor 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 şi a le capta atenţia. Peter Drucker este de părere că fiecare om are propria idee despre ceea ce înseamnă a fi leader competent, la fel cum şi membrii unui grup au idei proprii despre ce înseamnă un leader eficient. Ambele opinii trebuie însă armonizate şi aduse la un numitor comun, astfel încât să se formeze liantul de încredere între cele două entităţi. ***„Membrii unei organizaţii percep în mod diferit ceea ce reprezintă un lider eficace. Aceştia evaluează competenţele liderului din perspectiva percepţiei lor despre caracteristicile specifice persoanei ce vrea să dobândească statutul de lider în/al organizaţiei respective. Deci, este important pentru un lider să cunoască propriile capacităţi, cunoştinţe şi valori, precum şi modul în care ceilalţi le percep. De exemplu, dacă grupul atribuie o foarte mare valoare factorului încredere, este important pentru cel ce doreşte să devină lider să fie perceput ca o persoană demnă de încredere”.***[17]

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

a) din caracterul unui lider de succes nu trebuie să lipsească următoarele elemente: conştientizarea necesităţii de a participa la un proces de perfecţionare continuă, abilitatea de a trata subalternii din organizaţie în mod egal, orientarea continuă spre acţiune şi obţinerea rezultatelor propuse prin intermediul unor metode legale şi eforturi continue. Liderii trebuie să fie conştienţi de propriile puncte tari şi slabe, să fie abordabili şi să încurajeze comunicarea între ei şi colaboratori. Aceştia trebuie să fie deschişi şi să respecte adversarii sau competitorii, să poată să înveţe din greşeli sau din experienţa celor din jur.

15 Peter Drucker, *op.cit.,* p.163
16*ibidem*, p.163
17C. Moştoflei, P. Duţu, Bucureşti, Liderul militar în România, Editura Universităţii de Aparare „Carol I”, 2007, p.9

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)

b) un lider bun are o viziuneclară asupra lucrurilor pe care le are de îndeplinit. El ştie de unde pleacă şi unde doreşte să ajungă şi îşi foloseşte toate calităţile pentru ducerea la îndeplinire a obiectivului propus. Scopurile sunt precise, iar viziunea îl ajută să îşi transpună în practică ceea ce şi-a propus. Viziunea presupune o înţelegere remarcabilă a locului pe care intreprinderea îl ocupă în timp şi spaţiu, precum şi poziţia unde trebuie să ajungă.

c) comportamentul unui lider este un factor determinant în activitatea pe care acesta o desfăşoară. ***„Ei sunt cei care deţin puterea în organizaţie. Ca atare, nici unul dintre comportamentele lor nu poate fi considerat neutru. Toate le transmit angajaţilor anumite mesaje, iar aceştia le citesc în contextul organizaţiei.”***[18] Un lider trebuie să îşi stabilească în mod clar obiectivele şi să acţioneze în funcţie de acestea. Comportamentul este unul activ, dinamic, care să mobilizeze echipa şi să ofere siguranţă 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 şi aibă încredere în el însuşi. Atitudinea aceasta este imediat remarcată ce persoanele aflate în grupul de lucru, oamenii devenind mai puternici şi, la rândul lor, mai încrezători în obţinerea succesului şi în rezolvarea problemelor cu care se confruntă.

e) inteligenţa. Într-o lume care devine din ce în ce mai pragmatică, în mod paradoxal relaţionarea şi capacitatea de comunicare şi înţelegere a celorlalţi, a aşteptărilor şi dorinţelor lor, reprezintă calea spre succes. Acest lucru presupune o inteligenţă nativă, o capacitate de „a citi” dintr-o privire persoanele cu care leaderul are de-a face şi capacitatea a se adapta fiecărui tip de auditoriu, în funcţie de pregătirea, aşteptările şi planurile celor cu care lucrează.

f) **charisma** este o altă calitate esenţială**,** ce contribuie la completarea factorilor ce definesc leaderul.Liderii charismaticiau un magnetism aparte, care îi determină pe oameni să îi urmeze. Ei beneficiază de dinamism, spontaneitate, putere de atracţie, calităţi care ce explică de ce sunt urmaţi cu entuziasm de un număr mare de oameni.

În orice organizaţie, 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 literature de specialitate denumirea de leadership, iar specialiştii în domeniu au formulat o serie de definiţii, pentru a putea înţelege mai bine elementele de bază ale noţiunii. Cu toate încercările care au fost formulate, Viorica Păuş este de părere că leadership-ul depuinde puternic de contextul în care este abordat, şi ***„de aceea nu există o definiţie unanim recunoscută a sa. Mai curând este vorba de un ansamblu de calităţi diverse care, combinându-se, formează ceea ce se numeşte leadership.”***[19]Citând autori în domeniu, V. Păuş propune şi o definiţie a leadershipului, după cum urmează: ***„capacitatea unui lider, a unui cadru de conducere de a determina un grup de persoane să conlucreze cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări.”***[20]

„Leadership-ul poate fi definit ca arta de a influenţa direct sau indirect celelalte persoane, prin intermediul puterilor oficiale sau calităţilor personale, pentru ca ele să acţioneze în conformitate cu intenţia noastră sau cu un obiectiv comun.”[21]

18 Alex Mucchielli, Comunicarea în instituţii şi organizaţii, Iaşi, ed. Polirom, 2008, p.55.
19 V. Păuş, op.cit,.p.31
20 Nicolescu, Verboncu, apud. V. Păuş, 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. Moştoflei, Petre Duţu, 2007, p. 32

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)

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

În opinia autorului Z. Tellier, citat de Viorica Păuş ***„termenul de leadership apare folosit atunci când se face referinţă la comunicarea inter sau intra-grupuri. În sens strict, accepţiunea sa este de influenţă asupra comunicării”[23].***

Ion Popa îşi expune, la rândul său, părerea***. „Leadershipul reprezintă capacitatea unei persoane de a stabili anumite obiective şi de a-i determina pe ceilalţi să-l urmeze în realizarea acestora pe baza unei puternice implicări afective şi operaţionale.”[24]***

Autorii citaţi evidenţiază una dintre trăsăturile definitorii ale liderului: capacitatea de a influenţa oamenii cu care lucrează, pentru a-i determina să acţioneze în conformitate cu planurile pe care acesta şi le-a stabilit.

Capacitatea de a influenţa comportamentul şi atitudinea oamenii are la bază abilitatea leaderului de a utiliza puterea de care dispune, aceasta fiind una din caracteristicile de bază.În cadrul unei organizaţii, formele prin care liderii îşi pot manifesta şi exercita puterea sunt variate. Astfel, întâlnim mai multe **forme de putere**[25]:

- puterea legitimă, determinată de poziţia ierarhică a persoanei în organizaţie;
- puterea de recompensare, utilizată de manageri pentru recompensarea subordonaţilor;
- puterea coercitivă, exercitată prin metode de constrângere prevăzute în regulamentele de organizare interne şi legile în vigoare;
- puterea exemplului personal, ce vizează influenţarea comportamentului subalternilor prin exemplul propriu al managerului;
- puterea informaţională, dată de deţinerea de informaţii şi de accesul la informaţii importante şi de deţinerea controlului privind distribuţia informaţiilor;
- puterea profesională, bazată pe ascendentul pregătirii profesionale pe care liderul o are în raport cu subordonaţii.

Pregătireaprimită de leader reprezintă o altă trăsătură definitorie pentru exercitarea atribuţiilor, aceasta fiind analizată în literature de specialitate din cel puţin trei puncte de vedere:

- pregătirea generală, prin care se construieşte baza comportamentului general individual şi social şi se asigură fondul de cunoştinţe de cultură generală cu importante efecte în plan comunicaţional;
- pregătirea de specialitate, în domeniul tehnic, economic, informatic, ce conferă competenţă şi prestanţă personală de mare importanţă în relaţiile cu cei care lucrează;
- pregătirea managerială, care are în vedere ca o componentă principală atât dezvoltarea calităţilor native pe care se bazează leadershipul, cât şi pe formarea şi amplificarea capacităţii de a influenţa deciziile, acţiunile şi comportamentul altor persoane. Rezultatul de ansamblu al acestor procese de pregătire îl constituie abilităţile sociale, cunoştinţele tehnice, capacitatea decizională şi de a comunica, comportamentul managerial practicat, esenţiale pentru un leader eficace.

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. Păuş, 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. Păuş, op.cit., p.23

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)

La baza leadership-**ului** ***„stă spiritul de echipă, care este rezultatul integrării a patru procese:***
- construirea încrederii între persoanele implicate;
- stabilirea unei misiuni şi a unor scopuri clare la care să adere persoanele;
- derularea de procese decizionale participative;
- motivarea puternică, individuală şi de grup, pentru a contribui la realizarea ţelurilor comune”[26]**.**

3. **Relaţia dintre manager şi lider**

Potrivit lui Ion Popa, termenii de „leadership” şi „management” ***„sunt adesea folosiţi referitor la acelaşi lucru. În realitate, cele două concepte diferă foarte mult. Au multe atribute comune, având în vedere faptul că ambele se bazează pe structuri şi sisteme instituţionale şi ambele au ca scop îmbunătăţirea performanţei organizaţiei. Însă conceptele sunt de esenţe diferite.”***[27]

În relaţia dintre leader şi manager au fost formulate, de-a lungul timpului, trei teorii distincte: una, în care cele două noţiuni, din raţiuni pragmatice, sunt considerate a fi identice, a doua în care ele se opun total, din punct de vedere al atribuţiilor şi cea de-a treia, bazată pe relaţia relaţia 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 coincidenţă parţială a sferelor celor două noţiuni. Aceasta ar însemna că leadershipul şi managementul, liderii şi managerii au, fiecare, elemente proprii, specifice, care le asigură individualitatea şi o relativă autonomie, dar şi o serie de elemente comune, fapt care facilitează interacţiunea şi potenţarea lor reciprocă.”***[28]

O persoană care nu lucrează efectiv cu cei doi termeni ar putea spune, din exterior, că cele două concepte sunt unul şi acelaşi. Explicaţia ar veni din faptul că managerul trebuie să îndeplinească nu doar o poziţie de conducere, ci să întreprindă şi o serie de acţiuni, să relaţioneze cu oamenii, să dezvolte proiecte prin care societatea să aibă de câştigat în absolut toate domeniile. Totuşi, în opinia V. Păuş, din compararea rolurilor şi caracteristicilor managerilor şi ale liderilor reiese clar diferenţa dintre cele două noţiuni, cea de management şi lidearship. ***„Astfel, dacă a gestiona înseamnă a planifica activitatea şi a stabili bugetul, leadership-ul stabileşte orientarea activităţii şi a echipei; dacă a gestiona implică funcţia de control şi de rezolvare a problemelor, leadership-ul are funcţia de a motiva angajaţii şi a produce schimbarea dorită în organizaţie.”***[29]

Din acest punct de vedere apare disocierea dintre management şi leadership. Ambele funcţii lucrează cu noţiunea de grup aflat în subordine, însă leaderul aprofundează partea umană a funcţiei de conducere. ***„Diferenţa majoră între leadership şi management constă în aceea că primul este mai frecvent asociat cu planul cognitiv, imaginativ, anticipativ, pe când al doilea cu planul acţional. Liderul este cel care scrutează viitorul, stabileşte scopuri şi planuri de acţiune, managerul le transpune în practică. Liderul este spirit penetrant, cu aptitudini de***

26O. Nicolescu, I. Verboncu, apud. Păuş, 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. Păuş, op.cit, p.20

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)

gândire analitică, strategică şi multilaterală, cu abilităţi psihosociale, managerul dispune de aptitudini operaţionale, de capacitatea de a şti să facă. Leadershipul ar fi ceea ce s-ar numi o conducere psihologică, pe când managementul – o conducere administrativă.", spune M. Zlate.[30]

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

Referitor la interfaţa dintre lider şi management, se consideră că ***„leadershipul reprezintă influenţa interpersonală pe care o exercită un manager asupra subordonaţilor în procesul stabilirii şi, îndeosebi, al realizării obiectivelor"***.[31]

Diferenţele însă sunt numeroase şi au fost sintetizate după cum urmează[32]:

Management	Leadership
Generează ordine (↓e)	Generează schimbare (↑e)
Defineşte obiective	Creează viziuni
Stabileşte agende	Stabileşte direcţii
Alocă resurse existente	Caută noi resurse
Produce decizii de rutină	Elaborează strategii
Produce structuri	Comunică scopuri
Stabileşte reguli şi proceduri	Stimulează inovarea
Recompensează şi penalizează	Dezvoltă motivaţia intrinsecă
Dezvoltă sisteme de control	Stimulează self-controlul
Este gravitaţional şi coercitiv	Este anti-gravitaţional şi exploziv

Warren Bennis, cunoscut la fiind un „guru" al leadership-ului modern, este de părere că între management şi leadership este o diferenţă profundă şi că ambele noţiuni au importanţa lor. Acesta stabileşte o serie de diferenţe, pe care le redăm în cele ce urmează[33]:

Managerul administrează – leaderul inovează

Managerul copiază – leaderul este original

Managerul menţine – leaderul dezvoltă

Managerul se concentrează pe sistem şi 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 şi când – leaderul întreabă ce şi de ce

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

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

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

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

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

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)

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

4. Concluzii

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

De ce este importantă studierea noţiunilor de lider, lidership, manager şi management? Pentru că aceste noţiuni, în contextul realităţii moderne, înseamnă mult mai mult decât ceea ce reprezentau nu cu mult timp în urmă. Avem nevoie de lideri şi de manageri care să înţeleagă procesul de schimbare al societăţii şi implicaţiile asupra organizaţiilor pe care le conduc. Idealul spre care tindem este acela de a perfecţiona cele cele două profesii, de lider şi manager. Ambele au la bază noţiuni de conducere însă, în momentul de faţă, 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 convinşi de adevărul spuselor tale şi să te urmeze. În schimb, profesia de manager solicită abilităţi speciale, începând cu studii de specialitate şi terminând cu capacitatea de a relaţiona cu oamenii. Când vorbim despre lider şi lidership 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 funcţie. Leadership-ul se bazează pe convingerea oamenilor, pe manipularea lor, pe latura artistică, pe partea de spectacol. Aspectul exterior al persoanei ce deţine funcţia de leader contează foarte mult în contextual global al, având un rol important în influenţarea grupului cu care acesta lucrează. Personalitatea, „chipul cu care acesta apare în public”[34], este decisivă pentru formarea unei opinii favorabile.

Responsabilităţile unui manager în secolul nostru urmează aproximativ aceeaşi linie. Diferenţa 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 afişeze cea mai atractivă parte a personalităţii sale. El trebuie să ştie să se informeze şi să gestioneze întreaga situaţie, astfel încât atunci când este nevoit, să poată lua o decizie bazată pe informaţie, putere şi ştiinţă. 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, Bucureşti, ed. Meteor Press, 1998.
Marinescu Paul, Managementul instituţiilor publice, ed. Universităţii din Bucureşti, 2003 , ediţia electronică, http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/marinescu/2.htm#6.
Moştoflei, Constantin, Duţu, Petre, Liderul militar în România, Bucureşti, ed. Universităţii Naţionale de Apărare „Carol I”, 2007.

[34] V. Păuş, op.cit., p.30

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)

Mucchielli, Alex, Comunicarea în instituţii şi organizaţii, Iaşi, ed. Polirom, 2008.
Pânişoară, Georgeta, Pânişoară, Ion Ovidiu, Managementul resurselor umane, Iaşi, ed. Polirom, 2004.
Păuş V.A., Comunicare şi resurse umane, Bucureşti, ed. Polirom, 2006.
Popa, Ion, Management general, http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap6.
Ursachi, Ioan, Management, Bucureşti, ed. ASE, 2001.
Verboncu, Ion, Zalman, Michael, Management şi performanţe, Bucureşti, ed. Universitară, 2005.
Vlăsceanu, Mihaela, Organizaţii şi comportament organizaţional, Iaşi, ed. Polirom, 2003.
Zlate, Mielu, Leadership şi management, Iaşi, ed. Polirom, 2004.

BDD-A29713 © 2019 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.217.142 (2026-11-14 08:59:10 UTC)