

LIDER SAU MANAGER?

Drd. Ana-Maria UDREA¹, Drd. Cosmin Mihail COATU²

Rezumat

Manager or leader? The difference between the two concepts is a really hard issue. Most of the authors adopt the leader concept considering it as a total different concept from manager, giving to leader mystic valences. On the other side, management theory classifies managerial activities considering leadership one of them. Studying the impact of these two concepts in Romania has underlined the fact that leader abilities are less developed. The studies do not treat the differences between the two terms, considering that the greatest deficiencies are present regarding the human orientation when leading humans. The debate regarding the concepts stress the fact that for running an organisation is necessary to have both components: leader and manager. Even if these two concepts are different, they complete each other.

Cuvinte cheie: *Lider, Manager, Leadership, Grila managerială*

Clasificarea JEL: M12

1. INTRODUCERE

Problematika “Lider sau manager” este una intens discutată și cercetată, mai ales pentru că managementul, pe lângă artă, este o știință interdisciplinară. Se încearcă în cadrul acestei lucrări aducerea în discuție a celor două concepte referitoare la conducător: manager și lider.

Managementul ca și concept este o știință interdisciplinară, caracter ce rezultă din definițiile ce-i pot fi acordate, și anume managementul este “un proces de orientare a activității oamenilor în scopul realizării unor obiective” (Lazăr și colaboratorii, 2003, p. 11-12). Această definiție poate fi aplicată în orice domeniu al vieții economice și social-politice, oriunde este vorba de oameni, țeluri și atingerea unor obiective prin a planifica, a comanda, a coordona, a controla și a evalua, cele cinci infinitive ale managementului, enumerate de către Henri Fayol.

2. LIDERUL – MAI MULT DECÂT MANAGER

Conceptele de manager și lider provin ambele din limba engleză, de la verbele “to manage”, respectiv “to lead”, având sensurile de bază “a gestiona, a conduce”, respectiv “a conduce, a direcționa”.

Peter F. Drucker în cartea sa “The Practice of Management” afirmă că managerii sunt cea mai costisitoare resursă a unei firme, dar și cea mai importantă pentru că datorită sistemului managerial obiectivele organizației sunt atinse (Drucker, 1954, p. 109). Astăzi, în contextul evoluției și schimbării foarte rapide a lumii apare din ce în ce mai des distincția între lider și manager, distincție pe care o sesizează și Drucker. În aceeași carte scrie despre faptul că atunci când sunt prea multe responsabilități pentru un singur manager, atunci ar fi bine să se lucreze în echipă. Iar această echipă, în mod evident, va avea un coordonator de grup, un lider. Acesta îi ghidează, îi direcționează în virtutea cunoștințelor sale și nu a ierarhiei din cadrul grupului (Drucker, 1954, p. 136).

¹ Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, anam.udrea@gmail.com

² Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, cosminmihail_coatu@yahoo.com

Oare cea mai importantă calitate a liderului o reprezintă **cunoștințele** sale? Întrebarea ce se ivește din aceasta este următoarea: orice manager bine pregătit este lider? La nivelele ierarhice inferioare e bine ca managerul să fie specializat, să aibă cunoștințe specifice în domeniu, dar la un nivel superior e nevoie de oameni cu vederi largi, cu spirit renascentist, care pe lângă deținerea unor cunoștințe specializate în domeniul specific de acțiune, trebuie să știe să le pună în valoare în lucrul cu oamenii, cu subordonații. În funcție de pozițiile ocupate în cadrul firmei, orice manager, indiferent dacă este lider sau nu trebuie să aibă un anumit nivel de cunoștințe. Se poate afirma astfel că nu nivelul de cunoștințe este cel care dă calitatea de lider al unui manager.

Liderul are ca **trăsături caracteristice** “capacitate, inteligență, prezență de spirit, fluentă verbală, originalitate, cunoștințe, responsabilitate, intuiție, încrederea în sine” (Mihuleac, 2002, p. 33). Liderul se bazează pe încredere, în forțele proprii și prezintă încredere față de cei aflați sub conducerea sa.

Managerul se bazează de asemenea pe încredere, dar, spre deosebire de manageri, liderii coordonează oamenii spre atingerea obiectivelor companiei prin influențare (nu manipulare). Liderul, prin angajamentul entuziast (Isac, 2006, p. 97) al subordonaților, îi direcționează spre atingerea obiectivelor, în schimb managerul, prin activitățile sale specifice acționează împreună cu subordonații în orientarea muncii către finalitate. Liderul determină, iar managerul asigură atingerea obiectivelor.

Peters și Austin afirmă că “Liderii sunt oameni care fac lucrurile care trebuie; managerii sunt oameni care fac lucrurile cum trebuie”, altfel spus, liderii fac lucrurile corecte, iar managerii fac lucrurile corect (Isac, 2006, p. 95).

Există polemici aprinse în ceea ce privește diferența între leadership și management, care afirmă că acestea sunt 2 sisteme diferite, mergând până la punctul în care se consideră că managementul și leadershipul nu pot fi regăsite la aceeași persoană (Bennis&Nanus, 2003, p. 72). Totuși, se consideră că există manageri care pot fi sau nu lideri, cât și lideri care, de asemenea, pot fi sau nu manageri.

Mulți cercetători consideră că liderul este ajutat mai ales de carismă, pornind de la conceptele sociologului german Max Weber, care a definit carisma drept “un devotament față de sfințenia, eroismul sau caracterul excepțional al unui individ, precum și modelele normative dezvaluite sau stabilite de către acea persoană” (Isac, 2006, p. 119). Există însă și abordări asupra liderului, precum cea a lui Browne și Coltor (Cornescu, 2004, p. 113), care se concentrează asupra comportamentului unui lider, urmărind: ce fac liderii eficienți, ce funcții îndeplinesc pentru a asigura atingerea obiectivelor sau cum îi motivează pe ceilalți. Pornind de la această abordare comportamentală se poate considera că liderii se fac, nu se nasc pentru că accentul nu mai cade pe caracteristicile personale ci pe atitudinea comportamentală a liderilor în anumite activități ce asigură îndeplinirea obiectivelor. În concluzie, comportamentul ce asigură eficiența într-o anumită activitate poate fi învățat. Și totuși oricâte caracteristici înnăscute ar avea liderii, considerând că managementul și leadershipul sunt sisteme diferite și complementare, se poate afirma că este de preferat o situație cu management eficient și leadership mai puțin pronunțat, decât reversul, pentru că managerul este cel care asigură realizarea obiectivelor, este orientat mai mult pe sarcină, spre îndeplinirea obiectivelor, pe care, de multe ori, le stabilește liderul.

Există numeroase teorii privind caracteristicile liderilor printre care Bennis, prin studiile sale, a ajuns la concluzia că există 4 competențe comune ale liderilor, și anume: managementul atenției, al semnificației, al încrederii, al propriei persoane. Altfel spus, adevărații lideri sunt vizionari și au capacitatea de a le comunica oamenilor această viziune, într-un limbaj clar, determinându-i, prin propriul exemplu și încrederea pe care le-o inspiră, să finalizeze obiectivele propuse. De asemenea, liderul are încredere în propria persoană.

3. LIDERUL – O CALITATE A MANAGERULUI

Într-un studiu asupra controverselor lider-manager, se poate lua în considerare grila managerială a lui Blake și Mouton, care analizează rezultatele muncii, producția și preocuparea față de angajați. Pentru a susține cercetările celor care afirmă că managerul și liderul sunt diferiți, ca stil de lucru cu subordonații se pot compara stilurile (5,5), respectiv (9,9), amândouă putând fi considerate ca stiluri manageriale dezirabile la un conducător.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1

Tabel 1: Grila managerială a lui Blake și Mouton [Lazăr și colab., 2000, p. 259]

Stilul (5,5), denumit și managementul căii de mijloc se caracterizează prin echidistanță și situația de compromis pentru păstrarea status quo-ului. Este caracteristic managerilor moderați și e utilizat în Europa și America. Stilul (9,9), numit și managementul echipei poate fi considerat stilul ideal, având cea mai mare eficacitate. Adevăratul lider este cel care încearcă antrenarea întregii echipe pentru realizarea obiectivelor prin diferite tehnici motivaționale (Isac, 2006, p. 201).

Există și o altă abordare a acestei controversă și anume, aceea că liderul e o parte a managerului, mai corect spus, leadershipul e una dintre calitățile pe care trebuie să le posedă un manager. Leadershipul e parte integrantă a funcției de coordonare a managerului (Mooney, 2002) Totuși există anumite caracteristici ale liderilor și ale managerilor care ar fi bine să se regăsească la un coordonator. Un management eficient cere aptitudini corespunzătoare, la fel și un leadership eficient are nevoie de aptitudini corespunzătoare. Aceste caracteristici ale managerilor și liderilor pot fi reprezentate într-un tabel:

Trăsăturile managerilor	Trăsăturile liderilor
Spirit analitic	Pasiune
Viziune	Viziune
Orientare spre scopuri	Valori
Orientare spre rezolvarea problemelor	Creativitate
Determinare	Cunostințe
Toleranță la frustrare	Încredere și modestie
Abilități de comunicare	Abilități de comunicare
Energie	Aptitudini relaționale

Tabel 2: Trăsături manageri și lideri (Mooney, 2002)

Calitățile de manager sau lider de multe ori se suprapun, tocmai pentru că ele definesc managerul sau conducătorul. Așadar nu e suficient pentru un conducător să fie un manager eficient sau un lider eficient. Abilitățile de manager sunt necesare pentru a crea o structură în

care să se poată duce la îndeplinirea obiectivelor organizației, iar abilitățile de lider furnizează pasiunea și viziunea necesare pentru a defini misiunea organizației. Este nevoie de calități manageriale pentru a dezvolta planuri de acțiune spre atingerea scopurilor, de asemenea este mare nevoie de calități de lider pentru a comunica, pentru a-i încuraja și motiva pe angajați spre atingerea scopurilor. Managerul este cel care creează o structură organizațională optimă în atingerea obiectivelor, iar liderul îi conduce pe subordonați în atingerea obiectivelor prin traininguri, supervizare și răsplată. Se poate considera că cel care are atitudine de manager este cel care are un spirit pragmatic, orientat spre scopuri, de asemenea, liderul prin orientarea spre oameni asigură finalitatea obiectivelor firmei.

Așadar, există un punct de vedere care vine să contrazică faptul că managerul și liderul sunt două sisteme diferite. Este evident că leadershipul este o calitate a managerului, este derivat din management. Managerul are printre funcțiile sale coordonarea, punctul de plecare în caracterizarea liderului.

3. LEADERSHIPUL ÎN ROMÂNIA

Dacă conceptul de manager are o înțelegere mai clară în mințile noastre, atunci ar trebui studiat mai mult termenul de lider, în accepțiunea realităților noastre actuale. În acest sens a fost întrepris un studiu de către KRW INTERNATIONAL și CBE în anul 2003, intitulat "Leadership în România", cu scopul declarat "de a identifica stadiul în care se află leadership-ul în România".

Autorii studiului spun că, pentru a înțelege stadiul la care se află leadershipul în România, trebuie menționat faptul că în cadrul perioadei comuniste, țara s-a aflat sub dominația unui singur lider. Dacă toți ar fi condus, cine ar mai fi muncit? Aceasta este ideea regimului trecut, care îngreădea libertățile și responsabilitățile în același timp.

În studiu se accentuează ideea că e importantă existența unui manager-lider, care presupune o mare responsabilitate față de companie și oameni.

Fără îndoială perioada comunistă a dus la o greutate a înțelegerii termenului de lider: "Leadershipul este foarte puțin înțeles, deoarece se scapă din vedere exemplele demne de notat ale firmelor de succes care, de cele mai multe ori nici măcar nu sunt evidențiate de mass-media. Doar câteva firme străine sau cu capital mixt au impus în cadrul lor o bună comunicare internă ce permite conștientizarea a ceea ce înseamnă cu adevărat conceptul de leadership", se arată în studiu.

Perioada stearpă antedecembristă a leadershipului a generat lipsa de tradiție în care ne aflăm azi. În plus, în companiile românești sau în cadrul întâlnirilor de afaceri se discută foarte rar sau deloc despre acest subiect. Asta poate și pentru că nu există încă o pregătire teoretică prealabilă a actualilor lideri, iar conceptul abia începe să fie predat în școli. Leadershipul este înțeles mai degrabă ca o consecință a experienței acumulate, persoanele care au experiență considerându-se lideri automat. Printre slăbiciunile managementului românesc, se pot considera:

- Orientarea spre rezolvarea sarcinilor subordonaților în defavoarea coordonării întregii echipe;
- Mentalitatea total greșită conform căreia liderul este un dictator.

Totuși, viitorul nu este foarte sumbru:

"Din fericire viitorul pare promițător, iar leadershipul începe să fie perceput ca o realitate: liderul stabilește scopul de atins, echipa managerială stabilește strategia de atingere a scopului propus, iar echipa operațională duce la bun sfârșit proiectul", evidențiază studiul.

5. CONCLUZII

Încercarea de a studia managementul sau leadershipul în România se izbește înainte de toate de perioada comunistă, care a generat o adevărată stagnare a popularizării acestor concepte. Studiul amintit este elocvent în acest sens. Starea managementului actual în România și a leadershipului în particular este destul de precară, deși se sugerează o notă de optimism referitoare la viitor.

Leadershipul trebuie să vină de la sine. Nu ne putem aștepta ca odată cu dezvoltarea cunoaștințelor și răspândirea conceptului să “crească” lideri de la sine. Handicapul pe care ni l-a lăsat istoria trebuie să reprezinte mai degrabă un imbold pentru specialiștii din domeniu.

6. BIBLIOGRAFIE

Bennis, W., Nanus, B., *Leadership-strategies for taking charge*, Collins Business Essentials, New York, 2003

Cornescu, V., *Management de la teorie la practică*, ed. Universității, 2004

Drucker, P., *The Practice of Management*, New York, 1954

Isac, F., Teză de Doctorat: *Leadershipul în cultura organizațională*, Universitatea de Vest Timișoara, 2006

Lazăr, I., Mortan, M., Lazăr, P., *Management general*, Antel SRL, Alba Iulia, 2000;

Lebedescu, M., *Managerii români practică leadershipul fără să știe*, 2003, [Online] la adresa <http://www.zf.ro/profesii/managerii-romani-practica-leadershipul-fara-sa-stie-2988822>, accesat la data de 03 aprilie 2014

Mihuleac, E., *Managerul și principalele activități manageriale*, Universitatea Spiru Haret, 2002;

Mooney, D., *Leadership Skills. Leader or Manager? Which Are You? Which Should You Be?*, 2002, [Online] la adresa <http://www.amputee-coalition.org/communicator/vol3no2pg2.html#>, accesat la data 03 aprilie 2014