

# THE RELATION BETWEEN GOVERNANCE, MANAGEMENT AND LEADERSHIP

*drd. Raluca GEORGESCU<sup>1</sup>, drd. Bogdan PASCU<sup>2</sup>, drd. Ionuț RĂTEZANU<sup>3</sup>*

## Rezumat

*This paper highlights a problem that was seen only from a theoretical perspective starting with the last century and it updates it from the perspective of the latest transformations suffered in the last decade in the public sector and in the private one too, the top management component and the approach had by emerging leaders is to deny the idea that there should exist managers that are entitled to power at a similar level with dictatorship. The relation between governance, management and leadership is given by the nuancing of each component and by stressing out their common ground, this fact being a result of this research.*

**Cuvinte cheie:** *guvernanță, leadership, management, stil de conducere*

**Clasificarea JEL:** M12, M5.

## 1. INTRODUCERE

Istoria managementului a însemnat, pe de o parte, o creștere a complexității muncii managerului (pe măsura creșterii dimensiunilor și complexității organizațiilor din sectorul public și din cel privat) și, pe de altă parte, o tot mai profundă înțelegere a specificului activității numite generic „de conducere” și a caracterului ei evolutiv.

Managementul promovată de Taylor, de exemplu, se reducea, în esență, la diviziunea cât mai accentuată a muncii, la „optima” organizare a procesului de producție și la „dreapta” retribuție a muncii – practic la administrarea procesului de producție – mai ales având în vedere și viziunea asupra organizației ca entitate închisă. Curând – mai ales după ce optimizarea producției a început să se lovească de obstacolul nevăzut al „relațiilor umane” – a devenit clar că managerul trebuie să se ocupe și de alte lucruri în afara producției: organizația (economică sau nu) este, în esență, un sistem deschis, iar conducerea ei asigură, de fapt, interfața între organizație și mediul în care aceasta funcționează. De asemenea, esența unei organizații nu este, de fapt, clădirea, mașinile, banii și materiile prime care se „prelucrează”, ci, în primul rând, oamenii care fac parte din ea (Iosifescu, 2006). Ca urmare a acestei dezvoltări, conducerea a devenit management, iar activitățile conducerii organizației au fost subsumate unor funcții specifice: managerul trebuie să planifice, să organizeze, și coordoneze și să controleze, el trebuie să angajeze oamenii potriviți, să-i motiveze, să determine participarea lor efectivă (și afectivă) la activitatea organizației, să formeze colectivele de lucru, să negocieze și să rezolve conflictele din interiorul organizației dar și din afara ei și, mai ales, să asigure dezvoltarea organizației în direcții prestabilite.

## 2. TRANSFERUL IDEOLOGIC ÎNTRE MANAGEMENT ȘI LEADERSHIP

Managementul care știință nuantează foarte clar ce trebuie să facă un conducător, dar mai puțin cum anume trebuie el să se comporte. Adesea, oricât de bune erau intențiile, oricât de provocatoare erau țintele organizației, ele nu erau atinse pentru că managerii nu știau cum să-i facă pe oameni să-i urmeze – cu alte cuvinte, pentru că managerii nu erau și lideri. Termenul

---

<sup>1</sup> Academia de Studii Economice din Bucuresti, [raluca.georgescu@infinitemgroup.com](mailto:raluca.georgescu@infinitemgroup.com)

<sup>2</sup> Academia de Studii Economice din Bucuresti

<sup>3</sup> Academia de Studii Economice din Bucuresti

de *leadership* era folosit, în teoriile sociologice ale grupurilor mici, mai ales pentru definirea conducerii informale: liderul unui grup informal apare, în mod spontan și natural, din dinamica grupului, el nefiind numit, ci ales. De aceea, având în vedere că managerii sunt conducători formali, numiți ai organizației, nu s-a considerat că această parte informală a conducerii ar avea prea mare importanță. Totuși, încă din anii '60 au existat autori care susțineau necesitatea pregătirii managerului și ca lider informal. Această necesitate a devenit evidentă de abia în anii '80 și '90 și mai ales în ultimul deceniu – numit “al resurselor umane”-, când accentual strategic în definirea conducătorului s-a mutat de la management la *leadership* (Northouse, 2007).

	<b>Guvernanță</b>	<b>Management</b>
<b>Obiective</b>	Stabilite în termeni generali și revizuite sau schimbate la intervale nedefinite	Stabilite prin țeluri strategice largi, sprijinite prin obiective pe termen scurt mai detaliate și sarcini ce sunt supuse revizuirii
<b>Criterii de succes</b>	Evitarea greșelilor Performanță rar măsurată	Căutarea succesului Performanță concret măsurabilă
<b>Folosirea resurselor</b>	Grijă secundară – doar „încadrare în consumul normal”	Prima grijă – procurare, utilizare eficientă dar și efectivă
<b>Luarea deciziei</b>	Se iau puține decizii, dar care afectează mulți oameni și iau mult timp	Se iau multe decizii, în timp scurt, ce afectează puțini oameni
<b>Structura</b>	Roluri definite în termeni de domenii de responsabilitate Ierarhii „înalte”, delegare limitată	Ierarhii „plate”, delegare maximă
<b>Roluri</b>	Arbitru	Protagonist
<b>Atitudini</b>	Pasivă: cantitatea de muncă este stabilită din afara sistemului. De regulă, cei mai buni rezolvă problemele.  Insensibilă la timp  Evitarea riscului Accent pe proceduri conformitate	Activă: caută să influențeze mediul Cei mai buni caută și exploatează oportunitățile Sensibilă la timp Acceptarea risului, dar minimizarea lui Accent pe rezultate Experimente locale: nevoia de conformitate trebuie încercată
<b>Competențe</b>	Uniformitate Legale sau cvasi-legale Literare (rapoarte, note)	Independență Economice sau socio-economice Numerice (statistici, diagrame)

**Tabelul 1. Guvernanță versus Management**

Sursa: autorii, după Iosifescu, 2006.

După cum se poate vedea în caracteristicile de mai sus, administratorul se ocupă cu funcționarea organizației în structura și parametrii prestabiliți: are grijă ca resursele (inclusiv cele umane) să fie suficiente și disponibile, ca procesul de comunicare formală din organizație să se desfășoare cât mai lin și fără bariere. În majoritatea organizațiilor educaționale publice, directorii au încă în proporție covârșitoare atribuții administrative (cum ar fi: administrarea

resurselor fizice și financiare sau administrarea personalului), acest lucru reprezentând una dintre premisele ce au stat la baza prezentului studiu.

În ultimul timp, foarte multe lucrări de specialitate utilizează termenul de „lider” pentru desemnarea conducătorului unei organizații care nu numai știe ce și cum să facă, dar este capabil să-i determine și pe ceilalți cum să facă: pentru lider, importanți sunt oamenii. Accentul strategic se mută de la impersonalele operațiuni cu resurse materiale sau financiare la coordonarea resurselor umane, cu toate consecințele care rezultă din personalizarea relației dintre manageri și subordonați. B.P. Smith definește *leadership*-ul drept „acea parte a activității unui manager prin care acesta influențează comportamentul indivizilor și grupurilor în vederea obținerii rezultatelor dorite” (Iosifescu, 2006).

Funcțiile esențiale ale liderului, în raport cu grupul condus, sunt:

a) **Direcția** – conducerea și coordonarea eforturilor membrilor grupului/echipei; eliminarea incertitudinilor cu privire la ceea ce trebuie făcut;

b) **Motivația** – determinarea grupului/echipei să vrea să avanseze în direcția stabilită; satisfacerea nevoilor indivizilor și a grupului; dezvoltarea propriilor competențe inter-personale în vederea câștigării și consolidării încrederii celorlalți și pentru convingerea lor să-l urmeze;

c) **Reprezentarea** – reprezentarea grupului/echipei și a scopurilor sale în interiorul și exteriorul organizației; reprezentarea celor din afara grupului în cadrul acestuia; menținerea echilibrului între nevoile interne și cele externe ale grupului și păstrarea unității scopurilor grupului cu cele organizaționale.

După cum se observă, „competența umană” a liderului este hotărâtoare – așa cum se vede și din diferențele esențiale dintre management și *leadership* – așa cum sunt ele percepute de Robert Gilbreath (Iosifescu, 2006):

<b>Managerul:</b>	<b>Liderul:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlează și optimizează ceea ce există deja</li><li>• Promovează stabilitatea</li><li>• Acționează tranzacțional</li><li>• Urmează regulile stabilite, asigură respectarea lor și corectează abaterile de la standarde</li><li>• Reține</li><li>• Întreabă, de regulă, „cum?”</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Schimbă ceea ce există în ceea ce este necesar</li><li>• Promovează schimbarea</li><li>• Acționează transformațional</li><li>• Introduce reguli noi, încurajează creativitatea și elimină constrângerile care determină comportamente conservatoare</li><li>• Eliberează</li><li>• Întreabă, de regulă, „ce?”, „de ce?” și „cine?”</li></ul>

## **Tabelul 2. Manager versus Lider**

Sursa: autorii, după Iosifescu, 2006.

Același R. Gilbreath sintetizează și așteptările oamenilor față de lideri – foarte multe vizibile și în relațiile stabilite la nivelul grupurilor informale. Oamenii așteaptă de la lideri (Iosifescu, 2006):

- ✓ Viziune – capacitatea de a vedea viitorul
- ✓ Asumarea de riscuri
- ✓ Împărtășirea informației
- ✓ Implicare – liderul muncește cot la cot cu ceilalți membri ai echipei

- ✓ Energie – care se transmite celorlalți membri ai organizației
- ✓ Așteptări înalte – „liderii ne fac să țintim sus”
- ✓ Recunoaștere – pentru rezultate, succese, speranțe, dar și pentru temeri sau necazuri individuale
- ✓ Mișcare permanentă – individuală și organizațională, combaterea oricăror forme de inerție

Ca urmare, liderii sunt sfătuți:

- ✓ Să „tragă”, nu să „împingă” – liderii stau în față, demonstrând altora cum să abordeze și să rezolve problemele
- ✓ Să merite încrederea – să fie demni, cinstiți și să-i respecte pe ceilalți
- ✓ Să ofere scopuri generale dar recompense specifice
- ✓ Să încurajeze diferența și similaritatea – să tolereze și să respecte diferențele individuale (un grup este eficient numai dacă demonstrează competențe și abilități foarte diverse) dar să formuleze scopuri și intenții adoptate de toți membrii grupului
- ✓ Să aibă numai așteptări înalte – pe care să știe să le înalțe, ori de câte ori se poate, pentru a menține o tensiune favorabilă mișcării

Cu alte cuvinte, accentul strategic trece, pe măsură ce ne mișcăm de la management la *leadership*, de la dezvoltare și optimizare la transformare și schimbare, de la realizarea unor funcții la performarea unor roluri, de la dirijarea oamenilor la inspirarea și mobilizarea lor.

Este evident faptul că un conducător trebuie să aibă în vedere toate cele trei aspecte aduse în discuție. Pe măsură ce unitățile școlare de stat dobândesc mai multă autonomie, ponderea activităților specific manageriale și de *leadership* crește, în timp ce existența și dezvoltarea unităților școlare private depind de existența unui management de succes, a unui lider. Acum, de-abia, se poate pune problema stilului de conducere.

### 3. INFLUENȚA GUVERNANȚEI, MANAGEMENTULUI ȘI A LIDERANȚEI ASUPRA STILULUI DE CONDUCERE

Pentru cunoașterea stilurilor practicate de manageri, în vederea formării sau ameliorării lor, sunt necesare instrumente de diagnosticare a acestora.

În literatura de specialitate s-au conturat unele metode cu care pot fi evaluați managerii, așa cum sunt: metoda convorbirii, interviul, chestionarul, metoda testelor psihologice, delegarea, metoda comparațiilor multiple etc. De-a lungul timpului au fost elaborate o multitudine de instrumente de diagnosticare sau autodiagnosticare, numai în perioada 1960-1976 fiind concepute peste 100 de scale de măsurare a stilului de conducere, din păcate, cu o frecvență de utilizare foarte mică. Instrumente de diagnoză a stilurilor de conducere pot fi întâlnite în mai toate lucrările dedicate analizei comportamentului organizațional: Gordon, 1987, Hellrieger, Slocum, Woodman, 1992, Daft, 1994, Gibson, Ivancevich, Donnely, 1997 etc (Zlate, M., 2004).

Nu există stiluri bune și mai puțin bune. Operând aceste alegeri, este important să înțelegem că modul în care se raportează cei aflați în poziții de conducere la propria muncă și față de altora sau la modul în care își desfășoară propria viață, fapt care este foarte important pentru un manager. Stilurile de conducere sunt explicate după cum urmează (Sîntion, F., 2014, pp. 155-158):

**1. Stilul de conducere centrat pe analiză-control.** Specific acestui stil sunt structurarea, programarea, ordonarea și controlul tuturor activităților. Expresie a dominației emisferice stângi tipice, cei caracterizați prin acest stil de conducere vor proceda la structurarea și

planificarea secvențială strictă atât a vieții și activității personale, cât și a acelor care depind de ei.

**2. Stilul expresiv-comunicativ.** Acest stil exprimă și el preferința de a opera în registrul cognitiv al emisferei stângi, dar într-o manieră mai atenuată. Se va sprijini pe același tip de strategii folosite de analizatori-controlori, dar, spre deosebire de aceștia, comunicarea în dublu sens și personalizarea rolului vor fi preferate.

**3. Stilul productiv-afectiv.** Este caracteristic celor cu dominanță emisferică dreaptă. Deși comunicarea și planificarea continuă să joace un rol însemnat și în cadrul acestui stil de comportament și de conducere, activitățile se realizează în modalități mai mult sau mai puțin structurate, în care imaginea joacă un rol esențial. Mentorizarea este partea preferată a activității de conducere, eficacitatea acesteia fiind de regulă apreciată după influența directă exercitată asupra integrării și adaptării organizaționale.

**4. Stilul permisiv-intuitiv.** Expresie a dominanței emisferice drepte extreme, acest stil va opera prin excelență pe baza intuiției, va lăsa subordonaților libertatea de a-și alege și negocia termenele, strategia de realizare a sarcinii, va încuraja autocontrolul și autoevaluarea.

Plecând de la premisa că managerii se orientează în mod diferențiat către cooperarea în muncă și către angajament, au fost identificate mai multe stiluri de conducere (Gherguț, 2007):

- ✓ Întreprinzătorul – acordă prioritate angajamentului;
- ✓ Participantul – acordă prioritate cooperării în muncă;
- ✓ Organizatorul – are un interes scăzut pentru ambele dimensiuni;
- ✓ Realistul – are un interes mediu pentru cele două dimensiuni;
- ✓ Maximalistul – acordă prioritate la nivel maxim ambelor dimensiuni;

Fiecare dintre aceste cinci stiluri, considerate eficiente, poate devia în alte cinci stiluri ineficace:

- Tehnocratul = autocratul
- Paternalistul = demagogul
- Birocratul
- Oportunistul
- Utopistul = modernistul

#### 4. CONCLUZII

Pentru a-și putea atinge scopul, liderul trebuie să filtreze informația din toate cele trei situații funcționale (governanță, management și lideranță) fiind necesar să se ocupe practic de toate domeniile care fac obiectul de activitate al managementului. Principalele categorii de probleme care nu pot lipsi din sfera de investigații și soluții ale acestuia sau acesteia sunt: procesele, funcțiile și principiile managementului, sistemul de management al firmelor în ansamblul lor, cultura organizațională, strategia și politica firmei, structura organizatorică, sistemul informațional, sistemul decizional, metode, tehnici și proceduri de management, întreprinzătorii și cadrele de conducere, managementul resurselor umane, eficiența managementului.

Esența leadershipului este investigarea și soluționarea pe baza multinațională a fenomenelor de management, prima condiție pentru a operaționaliza în fapt această esență fiind permanentă în corelarea aspectelor de conducere investigate cu mediul din țara

respectivă și din celelalte contexte naționale considerate. Esențial este să se sesizeze, analizeze și lua în considerare relațiile relevante dintre management și contextul cultural implicat.

Concepția specialistului olandez Geert Hofstede asupra leadershipului prezintă un grad ridicat de specificitate folosind concepte proprii pe baza cărora Hofstede a efectuat cercetări. Axul concepției sale asupra leadershipului îl reprezintă patru concepte sau dimensiuni, fiecare din acestea fiind rezultate din interacțiunea a două caracteristici concomitent complementare și adverse.

Dimensiunea individualism/colectivism pe plan de leadership prezintă implicații majore. În țările unde colectivismul predomină, indivizii tind să interpreteze și să ia în considerare activitatea organizației unde lucrează dintr-o perspectivă morală, manifestându-se cu evidentă încredere și loialitate față de aceasta. Se dezvoltă o pronunțată relație de responsabilitate între componentii organizației și patronul sau salariații tind să considere organizația ca a lor, succesele sale devin ale lor, iar eșecurile acesteia sunt resimțite ca eșecuri personale.

Dimensiunea privind distanța (gradul de apropiere) a puterii este asociată cu mijloacele pe care societatea le folosește în relațiile cu oamenii, care sunt inegali. În plan managerial această dimensiune se reflectă în diferențe agreabile în ceea ce privește exercitarea funcțiilor de motivare, mai ales cea materială și de organizare.

O altă componentă prezentată în încheiere este aceea de evitare a incertitudinii – în plan managerial aceasta afectează în special conceperea și exercitarea funcțiilor de previziune, organizare și control. Aceasta se reflectă în frecvența și importanța acordată elaborării strategiilor și politicilor în programa riguroasă a obiectivelor și sarcinilor nu rareori până la nivelul locurilor de munca.

## 5. BIBLIOGRAFIE

1. Avram, E.; Cooper, C. *Psihologie organizațional-managerială: tendințe actuale*, Iași: Polirom, 2008.
2. Dinu, M.; Bodislav, D. A., Optimizing Human Resource Management within Companies Experiencing Accelerated Growth, in an Unstable Economy, 2012, în *Theoretical and Applied Economics*, 19(4), p. 115-126.
3. Everard, K.; Morris, G.; Wilson, I. *The manager as a leader*, Londra: Sage Publications, 2009.
4. Gherguț, A. *Management general și strategic în educație*, Iași: Polirom, 2007.
5. Hofstede, G. *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, Londra: Sage Publishing, 2003.
6. Iosifescu, Ș. *Introducere în leadership – suport de curs*, [Online] disponibil la adresa: [http://www.leonardofortius.eu/web/rumania/Formaci%F3n/Leadership-Potentialul\\_de\\_conducere/02.Leadership-Suport%20Material\(1\).pdf](http://www.leonardofortius.eu/web/rumania/Formaci%F3n/Leadership-Potentialul_de_conducere/02.Leadership-Suport%20Material(1).pdf), accesat la 1 mai 2016.
7. Sîntion, F. *Psihologie*, Constanța: Editura Ovidius, 2014.
8. Zlate, M. *Leadership și management*, Iași: Polirom, 2004.