

CZU: 005.322:316.46

TIPOLOGIA STILURILOR DE CONDUCERE ȘI INFLUENȚA LOR ASUPRA EFICIENȚEI ORGANIZAȚIEI

Vadim COJOCARU, Florin-Ioan BRETAN*

Academia de Studii Economice a Moldovei

*Societatea Cooperativă de Consum Federalcoop, România

În articol analizei sunt supuse teoriile și conceptele comportamentului managerial exprimat prin stilurile de conducere ale organizației, dimensiunile și tipologia acestora, precum și diferențele dintre lider sau manager. Concluzia de bază este că fiecare conducător are un mod aparte de a conduce, dar există și modalități ce au elemente comune și deci pot fi grupate, ceea ce poate asigura eficiența organizațională.

Cuvinte-cheie: manager, lider, leadership, proces, stil de conducere.

DRIVING STYLES TYPOLOGY AND THEIR INFLUENCE ON ORGANIZATION EFFICIENCY

In this article the authors analyzed the theories and concepts of managerial behavior expressed through the governing styles of the organization, their size and typology, as well as the differences between the leader or the manager. The basic conclusion is that each leader has a particular way to lead, but there are also ways that have common elements and can be grouped, fact that can ensure organizational efficiency.

Keywords: manager, leader, leadership, process, leadership style.

Introducere

Referitor la diferența dintre lider și manager, putem menționa că într-o echipă pot exista atât un lider, cât și un manager și acestea să fie persoane diferite. Acest lucru atrage afectarea performanțelor organizației dacă cei doi nu sunt pe aceeași lungime de undă. La fel, considerăm că în situațiile de criză nu este important statutul de lider sau de manager, ci creativitatea unuia sau altuia și a membrilor echipei. În momentul în care apare o situație de criză, este important ca liderul să fie și manager, și invers. Statutul de manager atrage puterea de decizie în acea problemă, iar liderul va aplica soluția fără eventuale probleme în echipă. Important în situația de criză este abilitatea managerului sau a liderului de a găsi soluțiile optime pentru rezolvarea și ținerea sub control a problemei.

Rezultate și discuții

Cercetările au demonstrat că în economia modernă câștigă cel care deține cele mai bune resurse în lupta cu concurența. În această perspectivă:

- ✓ liderii (conducătorii) sunt persoanele care fac ceea ce trebuie (do the right thing), își pun în practică viziunea, exercitând-o asupra celorlalți;
- ✓ managerii (gestionarii) sunt cei care fac lucrurile cum trebuie (do the thing right), conduc munca celorlalți și sunt responsabili de rezultatele lor.

Organizațiile moderne se orientează spre un alt tip de lider, charismatic, deschis spre schimbare și spre comunicare interpersonală, cu capacitate de a realiza managementul schimbării. În lumea managerilor se vorbește adesea de leaderi, cu referire la cei care au obținut performanțe de vârf în domeniul în care acționează. Nu orice manager este leader, ci numai acela care este un model pentru ceilalți, care știe să-și motiveze și să-și inspire colaboratorii, adoptându-și stilul de conducere la cerințele fiecărei situații.

Leadership-ul reprezintă un proces de mobilizare, încurajare și antrenare a indivizilor, astfel încât aceștia să contribuie cu ce este mai bun la realizarea obiectivelor dorite. La baza leadership-ului se află spiritul de echipă, definit ca fiind starea ce reflectă dorința oamenilor de a gândi, a simți și a se comporta armonizat în vederea realizării unui scop comun. Fără spirit de echipa leadership-ul nu există. Concretizarea lui o constituie faptul că în procesul de realizare a scopului leaderul este urmat de celelalte persoane în condițiile unei puternice implicări competente, afective și acționare, ceea ce determină, în fapt, obținerea rezultatelor scontate.



Fig.1. Raportul dintre manager și leader.

Sursa: elaborat de autori în baza [1].

În ceea ce privește *raportul leader - manager*, opinia mai multor autori este că nu se poate accepta ideea unei suprapuneri integrale. Se poate spune că „**un leader poate deveni un manager bun, în timp ce un manager bun nu poate fi întotdeauna un leader bun**”. În primul rând, leadership-ul are în vedere, îndeosebi, dimensiunea umană a managementului, în special latura de implicare sau antrenare a unui grup de persoane de către un leader.

Managementul cuprinde o sferă mai largă de aspecte decurgând din exercitarea funcțiilor conducerii, leadership-ul constituind o componentă a sa, conturată în implicarea de către manager a unui grup de persoane în realizarea unei sarcini. Analiza comparativă a managerilor și liderilor pune în evidență faptul că nu toți managerii sunt lideri și nici toți liderii manageri. Cei mai eficienți manageri pe termen lung sunt și lideri.

- ✓ *managerul* prevede și planifică, *liderul* creează o viziune inspiratoare;
- ✓ *managerul* stabilește bugete, evaluează investiții și cheltuieli, *liderul* concepe o strategie pe termen lung și este flexibil în raționamentul bugetar; el poate anticipa oportunitățile și punctele slabe, străduindu-se să repare imprezvizibilul și să imagineze scenarii de preschimbare pentru a putea reacționa și a se adapta la unele situații neprevăzute;
- ✓ *managerul* organizează, *liderul* pilotează, se adaptează cu suplețe, dă dovadă de oportunism în acțiune, fiind cu ochii ațintiți asupra viziunii pe termen lung;
- ✓ *managerul* controlează, *liderul* dă o motivație calității și autocontrolului;
- ✓ *managerul* măsoară și redresează abaterile, *liderul* merge mai departe, făcând să evolueze viziunea și adaptând poziționarea întreprinderii și a produselor sale, datorită unui efort permanent de a anticipa și de a ține sub observație piața.

Liderii sunt manageri sau orice alte persoane cu o capacitate deosebită de a conduce colective cât mai largi, inclusiv popoare, care își motivează puternic subalternii și îi canalizează în vederea atingerii unui anumit scop; ei sunt oameni care au harul de a influența destinul cât mai multor persoane. Liderii nu sunt întotdeauna manageri, ci pot fi pur și simplu primii în branșa lor de activitate. Conducerea performantă presupune talent nativ; este, deci, o artă, dar aceasta necesită și existența unor deprinderi speciale și a unor tehnici complexe care se dobândesc prin școală, prin experiență, fiind, prin urmare, și o știință. Liderii de mare anvergură îmbină, de regulă, cât mai armonios cele două atribute: talent nativ și competență dobândită prin studiu, prin muncă, deci – prin experiență.

Primele studii referitoare la conducere s-au focalizat asupra calităților personale ale liderilor. Opinia generală era că secretul conducerii constă într-un set de calități înnăscute pe care le posedă anumiți membri de elită ai societății. Această abordare nu este surprinzătoare, dat fiind faptul că primii exponenți ai acestor teorii, Ford, Taylor și Fayol, erau ei înșiși întreprinzători de succes. În cadrul acestor studii privind conducerea, preocupările majore constau în alcătuirea unor liste privind calitățile unui manager de succes, majoritatea acestor calități fiind înnăscute.

Calitățile principale ale leadershipului: *caracterul, viziunea, comportamentul și încrederea.*

Așadar, caracterul comportă mai multe elemente, dintre care menționăm:

- ✓ Prezența umorului și a modestiei și înclinația naturală de a trata persoanele din organizație în mod egal.
- ✓ Conștienți de propriile limite și onești în ceea ce privește propriile puncte tari, slăbiciuni și sinceri în eforturile de perfecționare personală.
- ✓ Curioși și abordabili într-o măsură care să încurajeze alte persoane să ofere un răspuns (feedback) sincer și să sugereze noi idei.

✓ Deschiși și capabili să respecte competitorii sau adversarii, să învețe de la aceștia dacă e cazul, atât în ceea ce privește leadership-ul sau situațiile legate de anumite tranzacții, afaceri.

✓ Orientați spre acțiune și dornici de a atinge scopul propus prin mijloace oneste și eforturi continue.

Ceea ce ține de viziune. Liderii au o viziune clară și completă despre ceea ce trebuie realizat / atins și pot transpune această viziune în scopuri și obiective clare. Liderii sunt determinați să-și atingă viziunea și să ajute la identificarea și implementarea obiectivelor și acțiunilor care converg spre acea viziune.

Dacă ne referim la comportamentul liderilor, atunci este de menționat că aceștia:

- vor acționa pentru și vor urmări continuu implementarea acțiunilor propuse;
- vor crea și creiona schimbările și nu vor adopta un comportament pasiv, vor chestiona situațiile existente și vor refuza răspunsuri de genul „nu am mai făcut niciodată așa ceva”;
- vor valorifica oportunitățile prezentului fără a compromite nevoia de a investi și a construi pentru viitor;
- se vor dezvolta într-un spațiu de muncă liber, se vor focaliza pe rezultate, mereu conștienți de faptul că se pot face foarte multe dacă nu contează cine este persoana creditată pentru succes;
- vor evalua și vor utiliza resursele umane doar pe baza performanțelor și a potențialului fiecăruia;
- vor gândi pozitiv și vor căuta toate oportunitățile pentru a prevala asupra provocărilor care le stau în față;
- vor fi îndeajuns de atenți la detalii pentru a-și da seama dacă obiectivele sunt atinse sau nu;
- vor căuta consensul și vor fi toleranți cu alte puncte de vedere exprimate;
- vor comunica constant prin influențare, încurajare, criticare și ascultare.

Și, nu în ultimul rând, încrederea. Liderii au în comun o caracteristică extrem de importantă pentru succes, și anume – încrederea în sine. *Trebuie să facem aici o distincție cât se poate de clară între încredere și aroganță sau egoism.* Un nivel de încredere în forțele proprii permite liderului să poată acționa pentru a depăși momente dificile în procesul de atingere a scopurilor și obiectivelor propuse [2].

Tabelul 1

Aspectele caracteristice managerului și liderului

MANAGER	LIDER	Scopuri comune manager&lider
Activează în interiorul companiei	Activează în exteriorul companiei	Evoluție Inovație Durabilitate
Autoritate formală	Autoritate informală	
Rezultate pe termen scurt și mediu	Setează rezultate pe termen lung	
Are subordonați	Are adepți	
Administrează compania	Stabilește misiunea companiei	
Proceduri, control, regulamente	Inspirație, indică direcția de urmat	

Sursa: elaborat de autori.

Menționăm, că convergența celor două forțe (manager&lider) – interesul companiilor pentru valoare și interesul managerilor-liderilor pentru oamenii din compania pe care o conduc – poate și va schimba peisajul corporativ pentru totdeauna. Catalizatorii acestor forțe pot fi și sunt exclusiv cei mai buni manageri și lideri.

Pentru a ilustra evoluția extraordinară a conceptelor (manager&lider) de-a lungul timpului, de la sensul lor de origine, profesorul Manfred Kets de Vries [3] prezintă etimologiile cuvintelor *manager* și, respectiv, *leader* (Tab.2).

Tabelul 2

Prezentarea etimologiilor de manager și leader

Manager	Leader
Cuvântul „manager” își are rădăcina cea mai profundă în latinescul „manus”, care înseamnă mână. De aici, sensul se ramifică etimologic spre cuvântul italian „maneggiare” și, respectiv, cel francez „manège” – cu semnificația punctuală de antrenare și dresaj a cailor în școlile de echitație.	Rădăcina etimologică anglo-saxonă a cuvintelor „lead” (a conduce), „leader” și „leadership” este cuvântul „laed”, care înseamnă cale sau drum. Verbul „laeden” înseamnă a călători. Prin urmare, la origine leaderul este cel care arată calea celor împreună cu care călătorește, mergând în fruntea lor.

Sursa: elaborat în baza [4].

Tot Manfred Kets de Vries prezintă sintetic atribuțiile și caracteristicile comportamentale ale managerului vs leader, ca manifestare a dualității complexitate-schimbare, preluând modelul lui Kotter, care a devenit foarte popular în lumea academică de profil [4].

Tabelul 3

Analiza atribuțiilor și caracteristicilor comportamentale ale managerului vs leader

MANAGEMENT = GESTIONAREA COMPLEXITĂȚII	LEADERSHIP = GESTIONAREA SCHIMBĂRII
În timp ce MANAGERUL...	LEADERUL...
Se concentrează pe prezent	Se concentrează pe viitor
Preferă stabilitatea	Este interesat de schimbare
Vede pe termen scurt (0-3 ani)	Vede pe termen lung (5-10 ani)
Este preocupat de reguli, norme, proceduri	Este absorbit de viziuni
Este preocupat de întrebarea CUM?	Este preocupat de întrebarea DE CE?
Preferă complexitatea	Preferă simplitatea
Tinde să controleze subordonații	Tinde să împuternicească subordonații
Se bazează preponderent pe logică	Se bazează preponderent pe intuiție

Sursa: elaborat în baza [3].

Concluzionând cele prezentate în tabelele 2 și 3, putem spune că:

- Rolurile de manager și de leader sunt duale: orice persoană poate deveni atât manager, atunci când activitatea sa are ca reper caracteristic gestiunea complexității, cât și leader, atunci când efortul său se concentrează pe promovarea și punerea în practică a schimbării (modelul Kotter).
- Competențele manageriale și cele privind arta de a conduce sunt, în bună măsură, distincte; exercitarea lor presupune atât acumulare de cunoștințe specifice (prin învățare), cât și foarte multă experiență practică.
- O persoană care ocupă o poziție (funcție) cu autoritate formală nu este, în mod automat, leader; calitatea de leader se dobândește prin capacitatea de a deveni promotor al schimbării, iar acest proces poate fi orchestrat nu doar din poziții de autoritate formală, dar și construind coaliții ale schimbării foarte eficiente din poziții de autoritate informală.
- Artă de a conduce presupune trei componente esențiale ce revin ca responsabilitate leaderului: viziunea, aderenții (cei care aderă la viziune) și resursele.
- Viziunea comunică imaginea intensă a țelului de atins.
- Aderenții sunt cei care se alătură liderului, însoțindu-l pe cale.
- Resursele reprezintă tezaurul de cunoaștere, influență și conexiuni necesar punerii în aplicare a viziunii, cu sprijinul nemijlocit al aderenților.

Jack Welch spunea în pragul pensionării: „Îmi pare rău că mă pensionează, pentru că mai am atâtea de învățat”. Asta o spune unul dintre cei mai mari și mai valoroși manageri. Câteva dintre abilitățile de care ai nevoie pentru a învăța sunt: răbdarea, perseverența, consistența în urmărirea unei ținte, precum și capacitatea de a lua decizii. Jack Welch spunea că una dintre cele mai mari probleme pe care a avut-o era să găsească decidenți, oameni care să aibă curajul de a lua o decizie cu implicații serioase în viața companiei atât din punct de vedere material, cât și uman. Același lucru îl spunea în alți termeni și Michel Audiard: „Un prost care merge ajunge mai departe decât un înțelept care stă!”. Aceste abilități au darul să departajeze de multe ori evoluția unei persoane în management.

Procesul de management aduce provocări continue atât din punct de vedere tare al resurselor materiale, bani, cifre, calcule, decizii în acest sens, cât și din punct de vedere slab al relațiilor interumane. Keith Ferrazzi spunea că „nu există relații de afaceri! Există doar relații interpersonale, în context de afaceri” [5]. Altcineva spunea că oamenii nu părăsesc organizațiile, ci părăsesc șefii. Știm că relațiile interumane au un impact maxim în activitatea și rolul unui lider. Această gestionare a relațiilor dintre oameni diferențiază managerul de lider și de foarte multe ori evoluția ierarhică a unui om. Accesibilitatea oamenilor la această lume a relațiilor interpersonale este de asemenea foarte diferită.

Cel care nu promovează își explică de multe ori ascensiunea celuilalt pe criterii, cum ar fi: a avut relații, pile, a fost băgăcios etc. Cel care a promovat vede cum eforturile sale sunt răsplătite. Pentru că a știut ce tip

de efort trebuie să facă ca să ajungă acolo. A știut asta. Celălalt nici nu are idee ce trebuie să facă pentru a promova. Putem vorbi despre o anumită accesibilitate la criteriile de succes (dacă ne gândim la pozițiile manageriale ca fiind un succes), mai vizibilă pentru unii, iar pentru alții nu.

Manifestarea leadership-ului într-o organizație se face prin modul direct de comunicare și comportament pe care îl are un manager față de subalternii săi. Știm că stilul de conducere directiv (care a dus la extremă este dictatorial) este bun în anumite împrejurări: criză, atunci când e necesară operativitate, timp foarte scurt și în anumite împrejurări cu anumite categorii socioprofesionale. Aici decizia aparține managerului, angajatul execută. Stilul explicativ și directiv este bun cu începătorii care trebuie să facă activități și să înțeleagă scopul acestora. Și în acest caz decizia aparține tot managerului, iar angajatul execută. Stilul de conducere participativ este bun atunci când oamenii au deja experiență, iar de multe ori vin cu soluții foarte bune. Decizia este luată tot de manager, dar în urma consultării cu angajații. Șansa unei decizii finale mai bune este mult mai mare în această situație, deoarece soluția găsită de manager poate fi amendată în sens pozitiv de alte soluții venite de la oamenii cu experiență, și nu numai. Condiția realizării acestui stil este ca managerul să fie deschis să primească soluții.

Stilul de conducere liber este atunci când decizia este luată de comun acord între șef și angajați și presupune un nivel mare de experiență al tuturor. De regulă, are efecte benefice în organizații mici, în care viața fiecăruia depinde de decizia luată.

În realitatea managerială există diverse combinații ale acestor stiluri, ele neputând exista separat. Folosirea pe termen lung a primelor două (directiv și directiv-explicativ) duce la o slabă implicare a oamenilor, creativitate și inițiativă redusă, lipsa de motivație, iar de multe ori oamenii cresc limitat din punct de vedere profesional. La aproape oricare nivel de educație duce și la frustrare, în mod special dacă subalternii sunt intelectuali. Folosirea stilului participativ duce pe termen lung la un angajament superior al oamenilor care devin mult mai implicați, motivați mai ales dacă una dintre soluțiile date de ei este acceptată și implementată. Aceștia cresc profesional, au curajul să vină cu soluții și au încredere în manager care le-a dovedit că părerea lor contează, de asemenea cred în viitorul și valorile companiei.

Alegerea unui anumit stil pe termen lung, în funcție de situațiile reale, face diferența în business dintre un manager și un lider. Nu există o rețetă, o baghetă magică pe care să o putem folosi. Folosind potrivit aceste stiluri, putem ajunge ca în timp să avem mai mulți angajați experimentați, pregătiți profesional, deschiși la nou, astfel încât să poată lua decizii bune în multe situații, chiar și atunci când managerul nu este prezent. Se spune pragmatic că valoarea unui manager este dată de performanța echipei pe care o conduce fără ca el să fie prezent! Nu este nevoie ca acesta să decidă sau să spună la tot pasul cine și ce trebuie să facă [6].

Este important ca un lider să se poată uita în oglindă atât la reușite, cât și la nereușite, să anticipeze lucruri care se pot întâmpla, să prevină fenomene neplăcute.

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. Problema stilurilor de conducere s-a pus numai în momentul în care managerul sau liderul a „avut voie” să se comporte diferit în situații diferite, adică atunci când au apărut și s-au dezvoltat teoriile situaționale. Tipologiile anterioare teoriilor situaționale nu făceau decât să demonstreze superioritatea unui anumit model comportamental (de exemplu, faimosul experiment al lui Lewin, Lippitt și White care demonstrează superioritatea stilului democratic – concluzie contrazisă, de altfel, încă din anii '50 de experimentele soților Sheriff).

De asemenea, dacă la început se vorbea mai mult despre stilurile de management, astăzi subiectul discuției îl reprezintă stilurile de leadership. Problematika stilurilor are și ea istoria ei. La început a fost teoria marelui conducător, un om cu calități excepționale capabil să rezolve singur toate problemele. Ca orice basm, teoria aceasta nu a rezistat. Ca teorie dominantă, abordarea situațională a conducerii deplasează accentul spre diverse combinații de comportamente, în funcție de sarcina și de relațiile specifice unei anumite situații, fapt determinat de schimbările sociale din ultimele decenii ale secolului nostru care au dus, printre altele, la reducerea autorității formale a managerului, tot acum impunându-se conceptul de leadership. Aceste concepții nu consideră că un stil anume este cel mai bun, indiferent de situație, ci, dimpotrivă, este important ca stilul adoptat de manager să fie potrivit situației date.

Managerul deține, prin funcția sa, o anumită doză de autoritate formală. În virtutea acesteia, el poate da instrucțiuni, lua decizii, da sancțiuni și recompense etc. Viața a dovedit că managerii trebuie să se bazeze mai

puțin pe autoritatea lor formală și să găsească alte mijloace de a influența comportamentul subordonaților. La fel cum atributele cerute unui manager variază de la o situație la alta, tot așa stilul de conducere trebuie să fie potrivit situației. Atunci când accentul se pune pe rapiditate în luarea deciziilor, iar informația și expertiza sunt deținute de o singură persoană, conducerea autoritară poate fi potrivită și acceptabilă. Când condițiile sunt schimbate, un stil democratic se poate dovedi mai eficient. Ceea ce contează de fapt este dacă stilul adoptat este sau nu eficient.

Un leader eficient promovează întotdeauna o viziune, adoptă un stil democratic de conducere, ia decizii corecte și la timp, are capacitate de a gândi în perspectivă, este un bun coaching, om al viziunii, conduce eficient discuțiile, dinamizează grupul, stabilind obiective realiste, e pretențios în ceea ce privește calitatea, își înțelege și își controlează propriile emoții, are încredere în forțele proprii, este ușor adaptabil, optimist, ambițios, disponibil să acționeze și să profite de oportunități, delegă sarcini de rutină, creează cadrul necesar pentru o activitate eficientă, comunică clar, încurajând feedback-ul, sprijină membrii echipei, formează echipa în adevăratul sens, menține integritatea grupului, folosește tactici de persuasiune, prezintă empatie și stimulează abilitățile celor din jur prin feedback și îndrumare. O persoană cu caracter autocratic-democratic, directiv-permisiv, orientat pe sarcini și pe persoane caracterizează un leader eficient.

Managerul organizației este persoana care deține oficial postul de conducător (statut formal) și dirijează cu activitatea subordonaților. Acționând asupra subordonaților, el îi impune să-și îndeplinească sarcinile asumate. O altă definiție stabilește că managerii sunt persoane investite cu autoritate și responsabilitate decizională privind folosirea eficientă a resurselor (oameni, bani, timp, materiale, tehnologie, informații) [7, p.80]. Principalele comportamente ale unui leader eficient și funcții ale leadershipului sunt relatate în Figura 2.

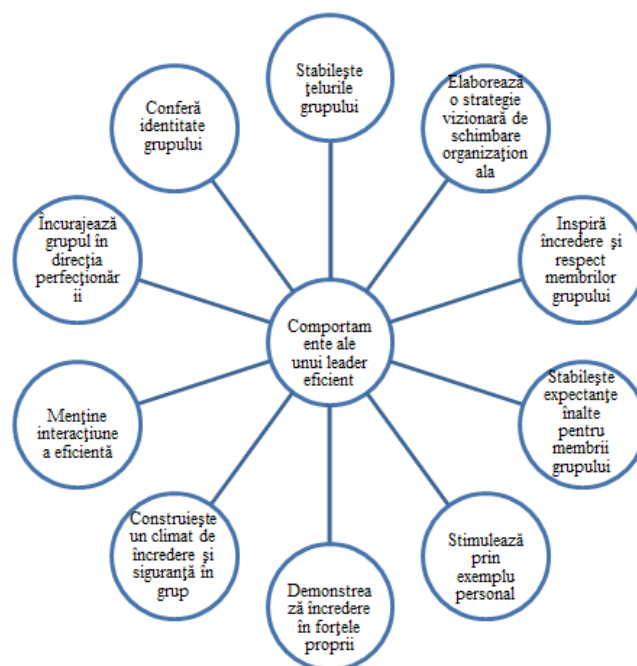


Fig.2. Componente ale unui leader eficient.

Sursa: elaborată de autori.

Există șapte trepte caracterizate prin nivelul tot mai scăzut al autorității managerului și nivelul tot mai ridicat al libertății subordonaților:

Nivelul 1 ⇒ Managerul ia decizii și le anunță

Nivelul 2 ⇒ Managerul ia decizii și le vinde

Nivelul 3 ⇒ Managerul prezintă ideile și invită la întrebări

Nivelul 4 ⇒ Managerul prezintă o propunere de decizie care va fi dezbătută

Nivelul 5 ⇒ Managerul prezintă problema, ascultă sugestiile, apoi decide

Nivelul 6 ⇒ Managerul definește limitele și cere echipei/grupului să decidă

Nivelul 7 ⇒ Managerul permite grupului să decidă în limitele prescrise de constrângerile exterioare.

La momentul actual managerii trebuie să fie în primul rând buni specialiști în conducere și doar în al doilea rând buni specialiști în domeniu. Trebuie de menționat că funcțiile de conducere se îndeplinesc în orice organizație, dar ele se diferențiază în dependență de doi factori: nivelul ierarhic, la care se află conducătorii și specificul activității lor.

Așadar, dacă analizăm în funcție de nivelul ierarhic, atunci întâlnim trei categorii de manageri:

- 1) *top managers* (senior manageri, manageri superiori, de vârf, care au în subordonare toate celelalte niveluri ierarhice ale managementului organizației);
- 2) *middle managers* (mijlocii, manageri de nivel mediu, care au în subordonare atât executanți direcți, cât și alți manageri);
- 3) *first managers* (inferiori, supervizori, funcționari, operaționali, cei care dirijează direct cu activitatea celor ce produc și nu au în subordonare alți manageri).

Raportat la specificul activității, deosebim manageri financiari, operaționali, de marketing, de resurse umane, de cercetare și dezvoltare etc. Aceste categorii de manageri îndeplinesc toate funcțiile managementului, dar în mod diferențiat.

Este de menționat faptul că cei implicați în actul de conducere a organizației sunt oameni, aceștia sunt caracterizați de latura atitudinal-emoțională care și pune amprenta în mod inevitabil asupra rezultatelor gestionării organizaționale. De aceea, considerăm că managerul trebuie să fie conștient de limitările impuse de propriul stil de conducere și să demonstreze flexibilitate și capacitate de adaptare la situația specifică acestui climat, astfel încât să fie apt de a adopta stilul adecvat contextului specific fiecărui moment de conducere.

Concluzii

Concluzionăm că un bun manager va fi întotdeauna un bun leader, dar un bun leader nu e întotdeauna un bun manager. Gradul ridicat de ambiguitate în organizații, precum și în mediul acestora, necesită din partea liderilor un nivel ridicat de complexitate cognitivă pentru a înțelege nevoia de schimbare, pentru a elabora o strategie eficientă de rezolvare a problemelor cu care se confruntă organizația și pentru a implementa această strategie.

Indiferent de clasificare/tip/stil, semnalăm faptul că, la nivel de organizație, conducerea se exercită de către oameni (lideri, manageri) cu comportamente atitudinale diferite, cu accente diferite puse pe trinomial obiective-rezultate-recompense/sanctiuni.. Cele mai eficiente tipuri/stiluri au la bază lideri cu o competență profesională și managerială ridicată dată de cunoștințe solide în domeniul managementului, dublate de calități și aptitudini care să le permită promovarea și menținerea unor relații adecvate cu subordonații.

Referințe:

1. Noțiuni de management din M.I. Ed.M.I., cap.I și VIII
2. *Cultura organizațională. Îmbunătățirea capacităților personale de leadership colaborativ* <http://www.aliantacf.md/sites/aliantacf/files/2-Cultura%20Organizationala.ppt> [Accesat: 12.02. 2018]
3. Manfred Kets de Vries. *The Leadership Mistique – A Ușer's Manual for the Human Enterprise*, 2001.
4. Agenția pentru Dezvoltare Regională Nord-Est. *Manual de bune practici Leadership în dezvoltare regională*. Septembrie 2012.
5. Ferrazzi Keith, Raz Tahl. *Never est alone*. New York, 2005.
6. *Psihologia managerului* <http://www.psyvolution.ro/568-lider-vs-manager-in-situatii-de-criza> [Accesat: 3.03.2018]
7. Samuel C. Certo. *Management modern*. Bucuresti: Teora, 2002, p.37; Noel M. Tichy, Eli Cohen. *Liderul sau arta de a conduce*. Bucuresti: Teora, 2000, p.122.

Date despre autori:

Vadim COJOCARU, doctor, profesor universitar, Academia de Studii Economice a Moldovei.

Florin-Ioan BRETAN, doctorand, ASEM; Societatea Cooperativă de Consum Federalcoop (România).

Prezentat la 25.05.2018