

Leadership and management in the context of organizational change

Olivia- Roxana POPESCU

“Constantin Brâncuși” University of Târgu-Jiu

Abstract

Taking in consideration the changing society we live in, one of organizations main scopes is to provide its managers legitimate authority to lead, but there is no assurance that they will be able to lead effectively. *Organizations need strong leadership and strong management for optimal effectiveness. In today's dynamic workplace, we need leaders to challenge the status quo and to inspire and persuade organization members. We also need managers to assist in developing and maintaining a smoothly functioning workplace.* [1] Not all managers exercise leadership. Often it is assumed that anyone in a management position is a leader. Not all leaders manage. Leadership is performed by people who are not in management positions (e.g., an informal leader). Some scholars argue that although management and leadership overlap, the two activities are not synonymous [2]. The degree of overlap is a point of disagreement [3]. Leadership and management entail a unique set of activities or functions.

Key words: Management, Organizations, change, leader, leadership.

Termenii “leadership” și “management” sunt considerați de specialiști foarte diferiți și asemănători în același timp. Cu toate că unele persoane văd acești termeni ca sinonimi și îi folosesc frecvent înlocuindu-i în expresii și fraze există persoane care îi consideră extrem de opuși, atât de extrem, că acestea ar putea argumenta că nu poți fi un bun manager și un bun lider, în același timp. Totuși, alte persoane se situează undeva la mijloc și și-au dat seama că, deși există o diferență între leadership și management, având cunoștințele necesare o persoană poate fi cu succes un bun manager și un bun lider [4].

Diferența dintre manager și lider, este evidentă dacă luăm în seamă celebra butadă în care se spune că : „Managerul este omul care gândește corect, iar liderul este omul care face să se gândească corect” - "Managers are people who do things right; leaders are people who are doing the right thing!" sau „Managerii sunt oamenii care fac lucrurile cum trebuie, iar liderii fac lucrurile care trebuie”

Bennis, în urma unor studii sociologice concrete, asupra paralelei dintre cei doi, manager și lider, arată că liderul este prin definiție un inovator, care, având învățătura trecutului, trăiește în prezent, cu un ochi în viitor .[5] Leadershipul devine astfel, procesul care transformă managementul în artă. Din aceste afirmații putem deduce elementele concrete de diferențiere între manager și lider prin comparația din Tabelul 1.1[5]:

Tabelul 1.1 – *Diferențele dintre manager și lider*

Acțiunea managerului	Acțiunea liderului
Administrează	Inovează
Este o copie	Este un original
Mentține	Dezvoltă
Pune accent pe sisteme de structuri	Pune accent pe oameni
Se bazează pe control	Inspiră încredere
Are viziune pe termen scurt	Are viziune pe termen îndelungat
Întreabă cum ?	Întreabă ce? și de ce?
Țintește rezultatul final	Țintește orizontul

Imită	Inițiază
Acceptă statu-quo-ul	Provoacă statu-quo-ul
Este soldatul clasic bun	Este propriul său general
Face bine lucrurile	Face lucruri bune
Este format și învață prin instrucție	Este format și învață prin educație

Modelele comportamentale au fost studiate și de alți autori care au descoperit câteva similitudini ce diferențiază managementul de leadership prin prisma principalelor funcții îndeplinite. Astfel, dacă managerii stabilesc programe, creează rețele și acționează asupra acestora cu scopul de a-și îndeplini programele, liderii, în schimb, stabilesc direcția schimbării impuse de mediul extern, prin formularea unor programe asupra a ceea ce doresc să îndeplinească pentru organizațiile lor. [6]

De fapt, esențiala deosebire între cei doi, lider și manager, constă în funcția de organizare care se rezumă:

- pentru manager, la realizarea celui mai potrivit design structural, în timp ce liderul clădește o rețea largă formală și informală, care stabilește relații de colaborare favorabile [6].

În privința urmăririi activității organizaționale, controlul înseamnă pentru manageri identificarea și minimizarea abaterilor față de plan, în schimb, liderul încurajează personalul pentru depășirea obstacolelor, în vederea realizării programului și stabilește limitele de schimbare ale acestuia în funcție de evoluția execuției [7].

Fiecare dintre ei recurge la metode de relaționare diferite, cu grupul. Dacă liderii au un grad mărit de preocupare pentru problemele oamenilor, pe care îi conduc, iar aceștia se bazează pe o viziune și pe capacitatea lor de a comunica și implementa această viziune, de multe ori, managerii au viziuni opuse grupului. Managerul va pune înaintea tuturor activităților sarcina și îndeplinirea ei cu orice chip, uneori cu sacrificii de resurse exagerate. Liderul, în schimb, stabilește limite rezonabile, iar când acestea sunt depășite restabilește sarcina. [6]

Desigur că urmărirea proiectului și insistența în realizarea lui, cu orice preț, duce implicit la concluzia că managerul este uneori lipsit de viziune, generatoare de probleme grave sau de menținere a organizației în mediocritate. [6]

La nivel de activitate concretizată prin acțiune, managerul și leadershipul se disting prin deosebiri demne de luat în seamă. Managerii se ocupă de lucruri (a se înțelege sarcini), pe când liderii se ocupă de oameni. De fapt, diferențierile rezultă din atitudinile diferite față de: obiective, stil de muncă, relația cu alții, percepția de sine, - dezvoltarea proprie alături de dezvoltarea organizației. [6]

În timp ce managerul caută să controleze complexitatea (a crea ordine în organizație și asigurarea continuității) și să reducă incertitudinea generată de ea, leadershipul încearcă să aducă schimbări utile în organizație (adică, recunoaște cerințele unui mediu în schimbare, vede oportunitățile pentru creștere și comunică viziunea pentru a-i inspira pe alții).

Managerii se orientează cu precădere spre aspecte *neînsuflețite* ale activității: bugete, situații financiare, structuri organizaționale, previziuni ale rezultatelor muncii, rapoarte de productivitate etc. în schimb, liderii sunt orientați mai mult spre oameni și urmăresc să-i stimuleze, să-i încurajeze, să-i motiveze, inspire, dezvolte, evalueze și recompenseze. [7] Liderii sunt cei care modelează organizațiile, creând *cultura organizațională* și implicit influențează societatea. Managerii au grijă ca procedurile birocratice să funcționeze impecabil și fac organizația să evolueze lin prin decizii care rezolvă sarcini/probleme. [8]

La nivel de funcție, managementul înseamnă a direcționa, a îndeplini, a asuma responsabilități bazându-se pe funcțiile manageriale de: planificare, organizare, coordonare. În contrast leadershipul înseamnă funcțiile de bază: a inspira, a influența, a motiva. [9]

Dar leadershipul nu se manifestă obligatoriu în cadrul unei structuri ierarhice ale organizației, el poate fi diferit de manager, iar liderii au acest rol fără ca acesta să fi fost clar definit/stabilit. [9]

Diferențierile explicate mai sus nu implică faptul că între manageri și lideri este o ruptură, ci arată faptul că ele sunt la nivelul managerului de organizație complementare. Se pot întâlni situații în care

managerul este și lider (situație ideală), dar și organizații în care liderul nu este managerul sau există mai mulți lideri și un singur manager, fiecare lider fiind specializat pe o anumită direcție de dezvoltare organizațională. Necesitatea ca managerul să fie și lider rezultă din faptul că liderii performanți fac management, iar managerii performanți au nevoie să fie și lideri. Cum se poate întâmpla ca între manager și lider (acolo unde ei sunt separați) să existe o conlucrare deosebit de fructuoasă și în interesul organizației. Trebuie înțeles că liderul nu se opune managementului și nici managerul liderului, aceste două noțiuni sunt complementare[10][11]. Această legătură dintre manager și lider se poate sintetiza în Tabelul 1.2:

Tabelul 1.2. – *Legătura dintre manager și lider*

Dimensiune	Manager	Lider
Atitudine față de obiective	Impersonal și pasiv	Personal și activ
Stilul de muncă	Combină oameni, idei și Lucruri	Creează entuziasm și caută soluții care să atragă oamenii
Relații cu alți oameni	Mențin un nivel scăzut de implicare emoțională	Empatici, caută să încurajeze apropierea
Percepția de sine	Se văd mai conservatori și mai moderatori ai ordinii cu care se identifică	Caută sensul vieții, identitatea lor nu este legată de un cadru organizațional, caută oportunități de schimbare
Puncte de reper (Watson, C. M.– Leadership, Management and the Seven Keys, Business Horizons, March-, aprilie 1983, pp. 8-13)	Strategie, Structură și Sistem	Stil, oameni (Staff), abilități (Skills), obiective comune (Shared goals)
Cele 6 diferențe fundamentale (Hollingsworth, M. J.– Purpose and values, The British Journal of Administrative Management, January-February 1999, p. 22)	1. Administrează 2. Menține 3. Concentrat pe sistem și structură 4. Control 5. Orientat spre aspecte operaționale 6. Face cum trebuie	1. Inovează 2. Dezvoltă 3. Concentrat pe oameni 4. Încredere 5. Orientat spre viziune 6. Face lucrurile care trebuie

Leadershipul este influența pe care anumiți indivizi o exercită asupra atingerii obiectivelor altora, într-un context organizațional.

Capacitatea unui om, arta acestuia de a conduce se definește prin leadership, care este un proces complex și se referă la participarea celor din jurul acestuia la conducere. Această participare a organizației obținută, cât se poate de mult, doar prin mijloace necoercitive definește o participare liber consimțită cu scopul tuturor de îndeplinire a obiectivelor propuse [12].

Definiția managementului este de a exercita direcții executive, administrative și de supraveghere ale unui grup sau unei organizații.

Leadershipul și managementul [13] prezintă multe similitudini. Ambele implică influența, lucrul cu oamenii și atingerea unui scop în mod eficient. Cu toate acestea, pot fi luate în considerare ca fiind foarte diferite.

Potrivit lui John Kotter, leadershipul poate fi considerat un concept vechi care a fost în jur de secole, în timp ce managementul este un concept dezvoltat în ultimii 100 de ani, în parte, datorită apariției revoluției industriale.[14]

Mulți savanți împart punctul de vedere al lui Kotter în diferențierea între management și leadership: Bennis and Nanus definesc managementul ca gestionare a activităților ce vor fi realizate și stăpânirea rutinei stabilite; a fi lider înseamnă a te folosi de mijloacele prin care să influențezi alte persoane și a crea viziunea schimbării. Rost afirmă ca leadershipul este o relație multidirecțională ce implică influența; managementul este o relație unidirecțională de autoritate.[15]

Pentru că responsabilitățile managementului sunt, în general, orientate către îndeplinirea taskurilor, o modalitate importantă de a dezvolta un management eficient este de a identifica aptitudinile necesare. Aptitudinile sunt diferite de trăsături sau caracteristici, acestea implică capacitatea de a folosi cunoștințele și competențele acumulate pentru a atinge un set de obiective. Managementul eficient depinde de trei seturi de abilitati personale: tehnice, umane și conceptuale.

Se poate conchide, după părerea mea, că procesul conducerii are un caracter psihosocial, deoarece se sprijină pe trei elemente fundamentale: grupul, influența, scopul.

Din aceste definiții se poate observa că un aspect foarte important este acela că la baza leadershipului se află spiritul de echipă, acesta constând în acceptarea angajaților de a gândi, de a acționa și de a se comporta armonizat, în concordanță cu un scop bine definit și comun. Demn de observat, pe viitor, este rolul liderului de astăzi în tot ce înseamnă schimbare. Față de schimbările care au apărut sau vor apărea în societate, organizațiile sunt obligate să dezvolte noi strategii și căi de acțiune, la care liderii trebuie să facă față, iar dintre cele mai dificile sarcini ale unui lider este aceea de a mobiliza oamenii să se adapteze la noile condiții de muncă și de viață. Această idee este tot mai pregnantă și se rezumă la faptul că atunci când organizația nu poate învăța cu rapiditatea corespunzătoare să se adapteze la noile tendințe și provocări, aceasta riscă să se îndrepte ireversibil spre declin. Liderul în acest caz a eșuat în trecerea obstacolelor adaptării .[13]

References

- [1] Lunenburg, Fred C. "Leadership versus management: a key distinction—at least in theory." *International Journal of Management, Business, and Administration* 14.1 (2011): 1-4.
- [2] Bass, B. (2010). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, NY: Simon & Schuster
- [3] Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- [4] a se vedea și Purec Sorin, *Public Administration and Globalisation, Proceedings of the 4th International Conference on Finance, Accounting and Law (ICFA '13)*, Chania, Crete Island, Greece, august 2013, RECENT RESEARCHES in LAW SCIENCE and FINANCES
- [5.] Bennis W., *On Becoming a Leader*, Ed. Addison-Wasley, 1984.
- [6.] Zlate Mielu, *Tratat de psihologie organizațional-manAGERIALĂ*, Editura Polirom, Iași, 2007
- [7]. Roxana DOBRIȚOIU, "Brief concerning the institution of the Ombudsman and the law on *administrative contentious. Certain aspects concerning the origin of the concept.*", articol publicat în *Analele U.C.B., Seria Litere și Științe Sociale*, nr.2/2015, p. revistă BDI, p 60-66
- [8]. Catană Doina, *Management general*, Editura Tipomur, Tg.-Mureș, 1994
- [9]. Bennis W., *On Becoming a Leader*, Ed. Addison-Wasley, 1984
- [10] Niculescu Rodica Mariana, *A învăța să fii un bun manager*, Editura Inedit, Tulcea, 1994
- [11]. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică București, 2006.
- [12]. Bălan Neculai, Stănoiu Andrei, *Preluarea unei funcții de conducere*, Editura Militară, București, 1994
- [13] Neamțu Liviu, Neamțu Adina, *Management strategic-principiile succesului*, Editura Academica Brâncuși, 2009, Târgu-Jiu, p.255-256.]
- [14]. Kotter, John P. *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster, 2008.
- [15]. Kotterman, James. "Leadership versus management: what's the difference?." *The Journal for Quality and Participation* 29.2 (2006): 13.

