

Stiluri de conducere. Tipuri de manageri

Prof. univ. dr. Alexandru Puiu

Rector al Universității „Constantin Brâncoveanu” Pitești

Abstract:

The act of managing has always had an essential role in human communities' activity, but now, when the complexity of life has considerably increased and the number of risks has significantly grown, the problem of management quality, especially of manoeuvres, has received very special relevance. This paper presents a series of issues on the diversity of leadership styles and, as such, of managers' typology. Two particular aspects are also addressed, namely the leader's role in leadership and the characteristics of the manager with international vocation.

The study also concludes with some considerations on how to prepare the management agenda, on the manager's behaviour related to the traps which can occur at any time. We hope the study will help managers for self-analysis and to choose the most efficient leadership style.

Keywords: manager, leadership style, leader, management ability, international vocation, management behaviour, systemic thinking, multicultural flexibility.

1. Capacitatea managerială; Raportul învățare-eficiență în formarea capacității manageriale

Capacitatea managerială a conducătorilor reprezintă o competență multidisciplinară, profesia de manager presupunând un set de capacități, cunoștințe, tehnici, care le depășesc pe cele specializate de plecare și care vizează deprinderea de organizare a activității, forța și pricepera de a stabili fluxuri informaționale moderne, de a valorifica superior resursele umane și materiale prin decizii corecte¹.

Profesia de manager presupune un angajament profesional și vocațional distinct și, ca atare, este necesară crearea unei imagini socio-culturale, precum și a unui statut social al acestuia, care să reprezinte „ancora socială” a profesiei sale.

Managerii dețin rolul principal în dimensionarea performanțelor unității conduse, fie ea țară, fie întreprindere de orice fel, instituție socială, de învățământ, de cultură. Acest rol trebuie corelat cu importanța deosebită pe care o are decizia în întregul sistem managerial și, de fapt, în orice activitate umană. Relația dintre manager și sistemul în care acționează este complexă, pe de o parte, managerul fiind acela care are contribuția esențială în crearea sistemului, iar, pe de altă parte, eficiența activității conducătorului depinzând în mare măsură de calitatea sistemului în care acționează.

Dilema, dacă managerul să fie ales dintre cei mai buni specialiști în domeniul condus sau din alte domenii mai apropiate de cerințele conducerii în societatea contemporană, încă nu este definitiv tranșată.

În favoarea primei idei se aduc argumente conform cărora, totuși, cu cât un manager este un bun cunoscător al domeniului pe care îl conduce, cu atât va putea înțelege mai bine ansamblul activității și va putea coopera cu persoane pregătite din diferite domenii, va atinge performanțe înalte.

În favoarea celei de a doua variante se aduc argumente conform cărora marii specialiști din diferite domenii, cum ar fi medicina, arta, învățământul adesea nu sunt și „cei mai buni gospodari” și, ca atare, se risipesc resurse, apar disfuncționalități. În plus, se consideră că este impropriu să fie risipit talentul unui artist, unui chirurg etc. cu probleme manageriale.

¹ Alexandru Puiu, *Management – analize și studii comparative*, ediția a treia, Editura „Independența Economică”, Pitești, 2007.

După părerea noastră, în selectarea managerilor trebuie să se pornească de la complexitatea activității manageriale care, așa cum s-a arătat, presupune un sistem complex de cunoștințe, metode, tehnici, deprinderi și aptitudini care să se constituie într-o profesie de sine stătătoare, managerul valoros fiind, de regulă, un **conducător profesionist**.

În condițiile complexe ale economiei și, în general, ale societății contemporane, sunt necesari managerii profesioniști, care să aplice metode științifice, de conducere și să știe în orice moment cum să se adapteze schimbărilor, să evite diletantismul care se poate solda cu efecte dezastruoase vizând mase mari de oameni.

În literatura de specialitate și, mai ales, în practică se întâlnește frecvent opinia potrivit căreia, spre deosebire de profesiile specializate – unde învățarea se face în principal în facultăți, practica întregind pregătirea teoretică – , în formarea managerului rolul prioritar l-ar avea experiența. Chiar dacă experiența are de regulă un rol important în formarea conducătorilor, *practica mondială și cea națională oferă numeroase exemple de manageri tineri și foarte tineri care au obținut rezultate strălucite*. Totodată, selecția managerului trebuie făcută pe bază de cunoștințe, capacități, vocație, dar, dacă la acestea se adaugă și experiență, este cu atât mai bine.

Pornind de la analiza experienței naționale și internaționale, considerăm că sunt necesare următoarele:

- cunoștințele de management să fie introduse sau extinse la nivelul învățământului universitar, cu deosebire în cel postuniversitar, și chiar în cel liceal;
- realizarea unei pregătiri postuniversitare să fie axată pe formarea unor manageri profesioniști și, totodată, specializați pe diferite domenii.

Concluzie. *Managerii au rolul hotărâtor în ceea ce privește dimensiunea performanțelor obținute de către unitatea condusă. Nu întâmplător, un autor de prestigiu ca Peter Drucker considera că „managementul este echivalent cu persoanele de conducere”. Într-un fel, și în înțelepciunea populară românească găsim această idee sub forma zicalei „omul sfîrșește locul”.*

2. Raportul manageri-leaderi¹

Leaderii 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.

Leaderii nu sunt întotdeauna manageri, ci pot fi pur și simplu primii în branșa lor de activitate. De exemplu, putem să considerăm că Mihai Eminescu este leaderul poezilor din România sau, cum se spune, „luceafărul poeziei românești”.

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.

Leaderii de mare anvergură îmbină de regulă cât mai armonios cele două atribute: talent nativ și competență dobândită prin studiu, prin muncă, deci, prin experiență².

În continuare, vom prezenta câteva caracteristici ale unui manager-leader, comparativ cu cele ale unui manager (să spunem „obișnuit”), care nu atinge calitățile ce îndreptățesc atributul de leader.

3. Stiluri de conducere; tipuri de manageri

Stilul de conducere reprezintă un anumit mod de exercitare a funcțiilor de manager, caracterizat printr-un ansamblu de atitudini și metode de lucru adoptate, cu deosebire prin trăsături specifice ale relațiilor cu subalternii, precum și cu mediul extern. Într-adevăr, în

¹ Warren Bennis, Burt Nanus, *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, Editura Business Tech International, București, 2000.

² Al. Puiu, *op. cit.*

aprecierea unui anumit stil de conducere, rolul esențial în ceea ce privește imaginea managerului îl are sistemul de relații interumane și, ca atare, în sens larg, stilul de conducere poate fi definit ca felul de a lucra cu oamenii.

Stilul managerial se formează în timp și ca atare reflectă tipul de manager în ceea ce acesta are esențial în activitatea sa pe termen mediu și lung, dar, temporar și în condiții speciale, el poate să adopte un stil de conducere care nu-i este specific. De exemplu, un manager de tip participativ poate să abordeze un stil autoritar față de anumiți subordonați, care nu-și realizează sarcinile în mod repetat.

Concluzie. *Subordonații percep stilul managerial al șefilor ca fiind acela care le caracterizează activitatea pe termen lung, indiferent de abaterile întâmplătoare de la conduita obișnuită. Chiar dacă un conducător își schimbă pe termen mediu sau lung stilul de conducere, percepția asupra lui rămâne pentru mult timp aceea pe care oamenii și-au însușit-o privind stilul managerial anterior.*

În literatura de specialitate se întâlnesc diferite clasificări ale managerilor atât ca urmare a criteriilor diferite folosite de autorii în cauză, cât și a diversității de interpretări. În continuare vom prezenta câteva clasificări pornind de la diferite criterii.

3.1. Clasificarea managerilor în funcție de raportul dintre talentul nativ și competența dobândită, precum și față de poziția luată de schimbare

➤ **„Managerul conducător”** este, de regulă, un leader care se distinge printr-un talent nativ deosebit, printr-o mare capacitate de luare a deciziilor, este penetrant în relațiile cu oamenii, respectat, atât la nivelele superioare, cât și la cele inferioare; se bucură de un înalt prestigiu și de o mare autoritate. Între prestigiu și autoritate nu există diferențe esențiale, dar, de obicei, la baza autorității stă funcția în virtutea căreia managerul acționează, iar prestigiul se naște mai ales din talent, din competență și comportament.

Concluzie. *Managerul conducător este în genere unul de top, un leader despre care se spune că este „născut”, nu „făcut”. „Managerul conducător” este de preferat în toate cazurile, dar, în lipsa unui control adecvat, a unui sistem democratic guvernat de legi clare, managerul conducător poate deveni dictator, mai ales dacă mediul din jurul lui cuprinde lingușitori.*

➤ **„Managerul constructor”** se caracterizează prin echilibru, între calitățile native și cele formative prevalând totuși ultimele. Acest tip de manager este meticolos în tot ceea ce întreprinde, fiind preocupat de fundamentarea deciziei fără fisuri; evită, de regulă, riscurile și preferă stabilitatea față de schimbare.

Concluzie. *„Managerul constructor” este performant în condiții de normalitate, în situația în care organizația condusă are rezultate bune. Acest tip de manager prezintă riscul să devină conservator, fiind depășit, la un moment dat, de cerințele dinamice ale vieții contemporane, face mai greu față situațiilor de criză.*

➤ **„Managerul distrugător”** este înclinat, așa cum se poate deduce și din denumirea sa, spre distrugerea structurilor existente, fiind de preferat pentru a înlătura structuri învechite, ce nu mai corespund condițiilor noi apărute în viața economico-socială.

Concluzie. *„Managerul distrugător” este necesar în condiții de criză, când se impun schimbări importante, dar comportă riscul aventurismului, al distrugerii de dragul distrugerii, al eludării raportului necesar dintre stabilitate și schimbare. Pentru a nu produce dezechilibre în activitatea unității conduse, pentru a nu pierde discernământul în ceea ce decide, este necesar ca managerul să fie sprijinit de consilieri competenți și cu personalitate, care să fie capabili să-și susțină punctul de vedere.*

➤ **„Managerul inovator”** este acel conducător ce se situează în avangarda profesiei sale datorită înclinației deosebite către inovație, către schimbări datorate cerințelor reale, progresului tehnico-științific, ale vieții socio-economice.

Deosebirea față de distrugător constă în faptul că managerul inovator este înclinat să creeze prin schimbare, nu să distrugă.

Concluzie. „Managerul inovator” corespunde pe deplin cerințelor dinamice ale progresului tehnico-științific, prioritatea fermă pe agenda lui managerială fiind invenția și inovația.

3.2. Clasificarea managerilor în funcție de relația conducător-subordonați¹

✓ **Conducătorii autocrați** sunt energici, au mare capacitate de a lua decizii, dar practică un management tehnicist, subestimează rolul participativ al subordonaților.

Stilul managerial autocratic este necesar în activități deosebite cum sunt cele militare, dar și în cazul unor structuri eterogene ale salariaților, în care cei care au competență sau o motivație redusă de a munci dețin o pondere importantă, riscul unor dezordini fiind mare. Cu alte cuvinte, când într-o colectivitate apar elemente pronunțate de anarhie, conducerea autocrată poate fi o rezolvare operativă a problemei.

Concluzie. De regulă, managerii autocrați se privează de participarea creativă a subalternilor la progresul întreprinderii.

Prezentând înclinații dictatoriale, conducătorii autocrați sunt fideli principiului „Eu sunt plătit să gândesc; tu ești plătit să muncești”.

Conducătorii democrați sunt adepții managementului participativ, considerând că împreună cu angajații, cu subalternii formează o echipă, tind să fructifice cât mai mult ideile, opiniile și punctele de vedere ale subordonaților lor. Democrația autentică presupune competență și comportament civilizată, hărnicie și bună credință din partea întregii colectivități.

Limitele acestui stil de conducere rezidă în faptul că necesită un timp mai îndelungat pentru rezolvarea problemelor, putând să ducă la pierderea ocaziilor favorabile de afirmare a unității conduse.

Concluzie. Conducătorii democrați sunt adepți convinși ai managementului participativ, atât în fundamentarea, cât și în realizarea strategiei manageriale. Deviza lor ar putea fi: „Suntem plătiți să gândim și să muncim ca un grup unitar”.

✓ **Conducătorii neutri** se caracterizează prin aceea că se limitează la asigurarea direcțiilor și orientărilor generale de principiu, lăsând angajaților o libertate foarte mare de acțiune în îndeplinirea obiectivelor date.

Conducătorii adepți ai stilului de conducere neutru, în mod practic aproape fără implicare directă, în majoritatea actelor manageriale pot să funcționeze bine dacă în unitatea condusă predomină persoanele înalt calificate, auto-motivate, de bună-credință.

Nesesizarea la timp a slăbirii disciplinei în muncă sau apariției unor incorectitudini transformă „stilul conducerii neutre” într-un factor distructiv, care poate să ducă chiar la faliment.

Concluzie. Un manager neutru ar spune: „Poți face treaba asta cum dorești, atâta timp cât îndeplinești obiectivul stabilit”.

✓ **Conducătorii situaționali** au o flexibilitate ieșită din comun, care, de regulă, reflectă lipsa de personalitate și de caracter, își adaptează comportamentul la combinația de factori care influențează situația curentă. Acest stil reprezintă, de fapt, mai mult un proces de adaptare rapidă, cu multă ușurință, a stilurilor anterior menționate la situațiile nou ivite.

Concluzie. Exagerarea procesului de adaptare pune în evidență lipsa de personalitate, ceea ce conduce la sacrificarea strategiei în favoarea momentului conjunctural, afectând durabilitatea performanțelor. Sintagma de „conducător situațional” vizează capacitatea mare de adaptabilitate la noile situații, conducându-se după dictonul „Dacă nu este bine, mă schimb după cum bate vântul”.

¹ Adaptări pornind de la unele idei ale lui Joseph T. Straub, *Ghidul managerului începător*, Editura Teora, București, 2001.

3.3. Clasificarea bidimensională a managerilor după preocuparea pentru personal și cea pentru performanță

- **Managerul participativ-reformist (9.9)** - spirit inovator, creator; își asumă riscuri; disponibilitate pentru comunicare și antrenare; strategii clare.
- **Managerul populist (1.9)** – acordă prioritate absolută rezolvării pretențiilor salariale; tergiversează disponibilizările de personal; nu stăpânește managementul strategic.
- **Managerul autoritar (9.1)** – are bogată experiență și personalitate solidă; este corect, sever, exigent; urmărește maximizarea profitului; neglijează problemele materiale ale salariaților.
- **Managerul reconciliator (5.5)** – adoptă strategii de supraviețuire de pe o zi pe alta; are abilitate în situațiile conflictuale; manifestă tendința spre manipularea sindicatelor.
- **Managerul incompetent (1.1)** – se caracterizează prin absența unei strategii viabile; lipsă de inițiativă, de curaj în asumarea unor riscuri; este ușor coruptibil.

Tabloul nr. 1

Cuantificarea bidimensională a tipologiei manageriale

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.9									9.9
					5.5				
1.1.									9.1.

Managerul participativ – reformist (9.9); Managerul populist (1.9); Managerul autoritar (9.1); Managerul reconciliator (5.5); Managerul incompetent (1.1).

Așa cum rezultă din tabloul nr. 1, de regulă, managerul participativ – reformist obține rezultatele cele mai bune atât în ceea ce privește problema personalului, cât și performanțele unității conduse. La polul opus se află managerul incompetent; această categorie, de fapt, nu ar trebui să existe. Managerul autoritar poate obține performanțe ridicate, dar pe termen lung acestea pot fi subminate de conflictele cu subalternii. Managerul populist, agreeat de personal, prin performanțele modeste subminează pe termen mediu sau lung interesele organizației și implicit aderența la subalterni. Pe o poziție medie se află managerul reconciliator, care se mulțumește cu performanțe mediocre, numai să fie ferit de riscuri, de stări conflictuale.

4. Managerul cu vocație internațională

4.1. Perspective din care este abordat conceptul de management internațional

Problemele managementului internațional, ale managerilor cu vocație internațională sunt abordate din două perspective:

- *ca teorie și practică de conducere a unei firme, de interes național ori local sau alte activități internaționale, angrenate puternic în afaceri;*
- *ca management specific în cadrul companiilor multinaționale și transnaționale.*

Între cele două perspective de abordare a managementului internațional există unele deosebiri în ceea ce privește anvergura și conținutul demersului managerial:

- firma multinațională este, de regulă, o firmă mare sau, cel mai adesea, o mega-firmă, deosebit de complexă, cu activitate internațională permanentă, reprezentând în plan organizatoric expresia cea mai relevantă a internaționalizării afacerilor;
- activitatea internațională a unor firme de interes național sau local, chiar dacă are caracter de permanență, se împletește cu activitatea internă, posibilitățile de abordare a piețelor externe sunt mai limitate în comparație cu prima situație, mărimea firmelor, de regulă, este mai modestă, structurile manageriale care au o veritabilă vocație internațională sunt mai reduse numeric decât în primul caz și, uneori, experiența internațională este mai redusă.

4.2. Principalele caracteristici ale managerilor internaționali

În procesul de selectare a managerilor cu vocație internațională, se utilizează anumite criterii de selecție, ținând seama de calitățile necesare ale acestora¹:

a) Flexibilitatea, adaptabilitatea la culturi diferite

Managerii internaționali trebuie să fie capabili să se adapteze la culturi diferite. Ca atare, firmele examinează anumite caracteristici umane pentru a determina această adaptabilitate: experiența privind culturi diferite; abilitatea de a se obișnui rapid cu diferiți oameni, culturi și tipuri de organizații; călătoriile anterioare în străinătate; capacitatea de a rezolva probleme din diferite sectoare de activitate și din perspective diferite; flexibilitatea în diferite probleme de management; cunoașterea limbilor străine.

b) Independența și încrederea în forțele proprii

Aceste caracteristici țin de calitățile native, de educație în acest spirit în mediul familial sau de o bogată activitate managerială școlară, dar mai ales extrașcolară. Managerii cu vocație internațională trebuie să fie curajoși, penetranți, înclinați spre risc.

Competența este un suport important al încrederii în forțele proprii, dar ea trebuie grefată pe calități native specifice, cum ar fi curajul, înclinația spre risc și un anumit tupeu (evident, înțeles în mod civilizată).

c) Sănătatea fizică și psihică, vârsta, experiența

Așa cum s-a subliniat, activitatea internațională, în general, cea privind afacerile economice, în special, presupune efort și stres, astfel încât starea sănătății fizice și psihice contează imens. În strânsă legătură cu sănătatea s-ar afla și criteriul vârstei, al experienței. Fără îndoială că, pe de o parte, tinerețea prezintă atuurile capacității de efort, de adaptabilitate, dar, pe de altă parte, și experiența are semnificația sa în sensul prevenirii și evitării erorilor. În ultimă instanță, indivizii sunt atât de diferiți ca precocitate, dar și ca longevitate fizică și intelectuală, ca mod de a reacționa la situații neprevăzute, încât aplicarea clișeelelor generale reprezintă o strategie greșită.

d) Instruirea, educația, moralitatea

Managerii internaționali trebuie să fie persoane instruite care, pe lângă pregătirea de bază, să posede și o cultură generală solidă. Un rol important îl are educația, atât sub aspectul moralității, cât și al comportamentului, ce trebuie să pună în evidență întotdeauna un grad ridicat de civilizație. Nu este deloc întâmplător faptul că în mai toate țările lumii managerii, negociatorii și alți specialiști pentru activități internaționale sunt pregătiți cu migală pentru domeniile respective prin cursuri postuniversitare specifice.

e) Cunoașterea unor limbi de largă circulație

În activitatea managerilor internaționali, cunoașterea limbilor de largă circulație constituie o cerință de prim rang. Așa cum se știe, engleza este limba de bază care se utilizează în relațiile internaționale, majoritatea managerilor de la nivelurile superioare vorbind-o alături de limba lor maternă. Cu alte cuvinte, „limba” este un factor critic, experții internaționali considerând-o ca fiind „cea mai eficientă metodă indirectă de

¹ Vezi și Popa Ioan, Radu Filip, *Management internațional*, Editura Economică, București, 1999.

învățare a culturii unui popor”. Pentru muncile cu caracter permanent sau, în orice caz, de durată, în exterior, se recomandă învățarea limbii din țara unde se va desfășura activitatea.

f) Motivarea acceptării și îndeplinirii funcției primite

Managerii trimiși să lucreze peste hotare trebuie să creadă în importanța muncii lor de acolo, să-i confere sensul de veritabilă misiune. Pe lângă interesul economic, spiritul de aventură, pionieratul, dorința de a-și spori șansele de promovare sau chiar îmbunătățirea statutului economic pot fi motivații pentru managerul internațional.

g) Familia

Eficacitatea managerului în străinătate depinde mult și de satisfacția în viața de familie și, de aceea, înainte de numirea managerului, pe lângă alte evaluări, se testează soliditatea familiei și gradul de adaptabilitate al acesteia, urmărindu-se: adaptarea membrilor la o altă cultură, rezistența la stres, legătura dintre membrii familiei. Compania este conștientă de faptul că stările de conflict în familie atrag după sine nemulțumiri, ineficiență, dorința managerului de a se întoarce acasă înainte de termen sau vulnerabilitatea personală în fața unor capcane care pot să apară întâmplător sau în mod premeditat din partea celor interesați în trădări.

h) Abilitatea de leader

În activitățile economice internaționale este recomandabil ca managerul să fie un leader sau să tindă către calitățile unui leader. Leaderul reprezintă rezultanta căutărilor, cunoștințelor și aptitudinilor, a talentului și pregătirii acestuia. Deci, se are în vedere capacitatea de a conduce, prin exercitarea unei influențe deosebite asupra subordonaților, membrilor grupului în procesele de stabilire și realizare a obiectivelor. Comportamentul **managerului internațional - leader** este combinația dintre comportamentul directiv și suportul interpersonal, legat de relațiile cu oamenii, iar relațiile internaționale presupun raporturi cu oameni de diferite culturi și orientări politice, juridice etc.

Tabloul nr. 2

Caracteristici care stau la baza selectării managerilor internaționali



5. Reguli de programare a muncii și de comportare a managerilor

5.1. Reguli de programare a muncii managerilor

Pe baza experienței și a observării muncii managerilor s-a ajuns la unele concluzii în ceea ce privește programarea muncii acestora, a succesiunii rezolvării problemelor de conducere. Cu rezerva că managerii sunt, cum se știe, foarte diferiți ca pregătire, temperament etc., în principiu se recomandă să respecte o serie de reguli:

- *să-și concentreze eforturile în principal asupra aspectelor - cheie, prioritare pentru realizarea principalelor obiective atribuite;*
- *să nu consume timp pentru probleme minore, care pot fi atribuite sau delegate colaboratorilor;*
- *să asigure perioade compacte de calm pentru munca individuală, necesare realizării unor sarcini deosebit de importante;*
- *să soluționeze în primele ore ale zilei de muncă cele mai importante și dificile probleme, respectând principiul „capului limpede”;*
- *să grupeze sarcinile mai puțin pretențioase spre sfârșitul zilei de muncă;*
- *să selecționeze problemele care implică, cu prioritate, cunoștințe din anumite domenii în vederea transmiterii către specialiști;*
- *să programeze zilnic o rezervă de timp pentru soluționarea problemelor neprevăzute, importante și urgente;*
- *în cazul ivirii dilemei probleme importante, probleme urgente curente, pe cât posibil să acorde prioritate ca efort celor dintâi;*
- *să rezolve problemele esențiale pentru firmă în plenul organelor manageriale participative.*

Pentru o programare corectă a muncii, se recomandă ca managerul să dispună de „un tablou de bord”.

5.2. Reguli de comportare a managerilor în raport cu subordonații

Raporturile cu subordonații au o mare importanță în caracterizarea stilului de conducere și în obținerea performanțelor manageriale. Dintre aceste reguli, se recomandă următoarele:

- ✓ *să-i trateze pe alții așa cum ar vrea să fie tratat;*
- ✓ *să respecte personalitatea fiecărei persoane, demnitatea sa;*
- ✓ *să ia oamenii așa cum sunt și nu așa cum își închipuie că ar trebui să fie, cel mult să încerce să-i schimbe în bine;*
- ✓ *să mențină energia și eforturile angajaților concentrate asupra unor obiective clare, pe care aceștia le înțeleg și le susțin;*
- ✓ *să genereze și să promoveze în rândul oamenilor o stare de entuziasm, siguranță de sine și mândrie că sunt membri ai colectivității respective;*
- ✓ *să își învețe angajații că frustrarea și eșecul pot alimenta ambiția spre performanțe superioare și succes în viitor;*
- ✓ *să convingă oamenii să creadă necondiționat în beneficiile pe care le aduc: auto-disciplina, munca susținută, devotamentul față de cauză și conștiința unui țel comun;*
- ✓ *să încurajeze și să ajute pe angajați să-și cultive capacitățile individuale, canalizându-le spre scopuri care promovează nu atât succesul și reputația persoanei în cauză, cât și ale firmei;*
- ✓ *să fie imparțial, sever în ceea ce privește principiile, suplu în privința formei;*
- ✓ *să nu „predice”, ci să dea exemplu personal;*
- ✓ *să comunice și să aplice sancțiunile cu tact;*
- ✓ *să acționeze continuu pentru dezvoltarea spiritului de colaborare, pentru crearea unui climat de încredere reciprocă.*

Fără îndoială că regulile menționate sunt general valabile, dar aplicarea în forma lor concretă depinde de felul organizației, de calitățile profesionale și morale ale subalternilor.

6. Principalele cauze ale eșecului unui manager; capcane posibile Atitudini ale managerilor care dăunează obținerii de performanțe ridicate:

- *insensibilitatea la necazurile celorlalți;*
- *aroganța, caracterul distant;*
- *nerespectarea promisiunilor;*
- *ambiițiile personale: dorința de a schimba slujba, de a intra în politică;*
- *probleme legate de realizarea sarcinilor;*
- *incapacitatea de a delega și de a lucra în echipă;*
- *incapacitatea de a elabora o strategie;*
- *incapacitatea de a se adapta la stilurile diferite ale superiorilor;*
- *dependența de un anume model sau mentor.*

Capcane în care pot cădea managerii. O parte din succesul managerilor care și-au dobândit reputația de buni conducători se datorează faptului că au sesizat și au știut să evite „capcanele” des întâlnite, dintre care amintim câteva:

- **„sindromul șosetelor de mărime universală”** – credința că o singură mărime (în cazul de față: un singur stil de conducere) se potrivește oricui și în orice situație. Oamenii reacționează diferit la stiluri diferite de conducere, iar reacțiile lor pot fi la fel de bine pozitive sau negative;

- **tendința celor care au devenit pentru prima dată manageri de a se arăta exagerat de autocrați sau dictatoriali.** Managerii care își rezervă dreptul exclusiv de a defini problemele și de a hotărî cum să fie rezolvate se trezesc uneori că au rămas să se sprijine într-un singur picior și sfârșesc prin a-l reteza și pe acesta cu propria mână;

- **tendința de a adopta același stil de conducere pe care-l folosea unul dintre foștii șefi mai proeminenți ai managerului respectiv.** Este posibil ca un grup de oameni să fie complet diferit, în împrejurări diferite de cele cu care s-a confruntat modelul ales. **„Nu trebuie să fii o clonă a fostului dumneavoastră șef, oricât de formidabil ar fi fost acesta în opinia dumneavoastră!”**.

*

**

Concluzie. *Managerii prezentului și, cu deosebire, cei ai viitorului, trebuie să îndeplinească o serie de caracteristici:*

Gândire sistemică: stabilirea direcției generale, dar nu și a fiecărei activități (descentralizare), capacitatea de conceptualizare, combinarea analizei cu intuiția, responsabilitatea socială, orientarea către client, inteligența socială.

Competențe interculturale: capacitatea de a înțelege alte culturi, înțelegerea profundă a istoriei și religiei altor popoare, cunoașterea de limbi străine, sensibilitatea intelectuală, empatia.

Pregătire continuă: dezvoltarea unei gândiri globale, educația continuă, învățarea rapidă a ceea ce este nou și uitarea și mai rapidă a ceea ce este vechi, capacitatea de a colabora cu opinia publică.

Standarde personale și de comportament: stabilirea unui sistem de valori și de comportament pentru organizație, îndeplinirea standardelor personale de profesionalism, sensibilitatea interpersonală.

În managementul privit ca un sistem, problemele cele mai complexe apar în legătură cu formarea, perfecționarea și comportamentul managerilor. În cele ce preced am încercat să surprindem câteva aspecte esențiale din vasta problematică referitoare la managerii contemporani, pornind de la convingerea că progresul organizațiilor și al oricăror entități economice, sociale și cultural-științifice depinde de calitatea managerilor, de alegerea managerului care se potrivește cel mai bine unei anumite situații concrete.

Bibliografie:

1. Adair, John, *Liderul inspirațional*, Ed. Meteor Press, București, 2007
2. Bell, Chip, *Manageri și mentori. Crearea parteneriatelor educaționale*, Ed. Curtea Veche, București, 2008
3. Blanchard, Ken; Muchnick, Marc, *Rețeta unui lider*, Ed. Curtea Veche, București, 2004
4. Brown, Tom; Crainer, Stuart; Dearlove, Des; Rodrigues, Jorge, *Business minds. Intră în mintea celor mai mari gânditori de management*, Ed. Publica, București, 2008
5. Ceaușu, Iulian, *Strategii manageriale - Management performant*, Ed. Academiei de Management, București, 2005
6. Certo, C. Samuel, *Managementul modern*, Ed. Teora, București, 2002
7. Cornescu, Viorel (coordonator), *Managementul organizației. Ghid practic*, Ed. All Beck, București, 2004
8. Drucker, Peter, *Inovare și spirit întreprinzător*, Ed. Teora, București, 2000
9. Drucker, Peter, *Despre profesia de manager*, Ed. Meteor Press, București, 2006
10. Gerber, Michael, *Mitul managerului*, Ed. Amaltea, București, 2004
11. Goleman, Daniel, *Inteligența emoțională în leadership*, Ed. Curtea Veche, București, 2005
12. Grey, Christopher; Willmott Hugh, *Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford, 2005
13. Hamel, Gary; Breen, Bill, *Viitorul managementului. Noul ghid pentru managerii secolului XXI*, Ed. Publica, București, 2010
14. Keat, Paul; Young, Philip, *Managerial Economics. Economics tools for today decision makers Fifth Edition*, Ed. Pearson & Prentice Hall, New Jersey, 2006
15. Kets de Vries; M. Kotler, John, *Leadership. Artă și măiestria de a conduce*, Ed. Codecs, București, 2003
16. Kotler, John, *Matsushita leadership*, Ed. Publica, București, 2008
17. Kotler, John, *Forța schimbării: cum diferă leadershipul de management*, Ed. Publica, București, 2009
18. Maxwell, John C., *Cele 21 de legi supreme ale liderului*, Ed. Amaltea, București, 2002
19. Morris, Michael, *Cum să devii manager de succes*, Ed. All Beck, București, 2002
20. Năstase, Marian, *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*, Ed. ASE, București, 2007
21. Popa, Ioan; Radu, Filip, *Management internațional*, Ed. Economică, București, 1999
22. Puiu, Alexandru, *Management. Analize și studii comparative*, Ediția a-III-a, Ed. Independența Economică, Pitești, 2007
23. Ridderstrale, Jonas; Wilcox, Mark, *Revitalizarea corporației. Cum reușesc liderii să producă schimbarea*, Ed. Publica, București, 2010
24. Sen, Anindya; Sett, P. K., *Managing Business in the 21-st Century*, Oxford University Press, Oxford, 2005
25. Silard, Anthony, *Leadership total. Ghid practic pentru a-ți transforma viziunea asupra vieții în realitate*, Ed. Curtea Veche, București, 2009
26. Verboncu, Ion, *Știm să conducem?*, Ed. Economică, București, 2005
27. Zlate, Mielu, *Leadership și management*, Ed. Polirom, Iași, 2004.