

MANAGERS AND LEADERS: ARE THEY DIFFERENT?**MANAGERI ȘI LIDERI: SUNT EI DIFERIȚI?**

Larisa BUGAIAN, Dr. hab., prof. univ.
Universitatea Tehnică a Moldovei, Republica Moldova

Abstract. . Un bun manager este automat un bun lider? Care este diferența dintre leadership și management? În această lucrare se face un rezumat și o sinteză privind constatările generale privind termenii de „lider” și „manager” în baza unor lucrări mai recunoscute în domeniu. De asemenea, se vor identifica cele mai răspândite puncte comune, precum și diferențele în ceea ce privește aceși doi termeni.

Acest articol este realizat în cadrul proiectului Erasmus+ „Moldova Higher Education Leadership and Management (MHELM)”, cu numărul de referință: 609656-EPP-1-2019-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP, finanțat de Uniunea Europeană.

Cuvinte cheie: leadership, management, educație superioară, competențe

Introducere

Termenii de „lider” și „manager” des sunt utilizați ca termeni interschimbabili, ceea ce aduce la un confuz. Deși există o anumită suprapunere între munca pe care o fac liderii și managerii, există și distincții semnificative. Pentru o mai bună înțelegere, este important să diferențiem semnificația noțiunii de „Leadership” și „Management”.

Un proprietar de afaceri de succes trebuie să fie atât un lider puternic, cât și un manager, pentru a face ca echipa să urmeze viziunea de succes. Leadershipul înseamnă să-i faci pe oameni să înțeleagă și să creadă în viziunea ta și să lucreze cu tine pentru a-ți atinge obiectivele, în timp ce gestionarea înseamnă mai mult să administrezi și să te asiguri că lucrurile de zi cu zi se întâmplă așa cum ar trebui.

Leadershipul este despre crearea valorilor, generarea creativității, inspirarea schimbării și a inovației, comunicarea viziunii și misiunii, pe când Managementul este despre gestionarea ordinii de realizare a lucrurilor, motivarea și gestionarea angajaților, alinierea lor la obiective administrative privind activitățile de producție și distribuție, sporirea productivității organizației.

Principala diferență dintre lideri și manageri este că liderii au oameni care îi urmează, în timp ce managerii au oameni care lucrează pentru ei.

Semnificația noțiunilor de „leadership” și „management”

Înainte de a aprofunda noțiunea de leadership și management, este important să înțelegem diferența dintre lider și manager. Deși există o anumită suprapunere între munca pe care o fac liderii și managerii, există și distincții semnificative expuse în tabelul 1.

Tabelul 1

Caracteristicile liderilor și a managerilor

Nr.	Liderii	Managerii
1.	Preocupați de abordări deschise și lucrează pentru a crea o viziune și strategii de viitor	Concentrați pe planificare și bugetare în termeni specifici
2.	Comunică prin stres	Responsabili pentru forma organizațională
3.	Inspiră și motivează oamenii	Preocupați pe rezolvarea problemelor
4.	Creează și gestionează modificări imprevizibile	Concentrați pe ținte și realizarea predictibilității
5.	Omit diferențele individuale pentru a valorifica oportunitățile universale	Concentrați pe punctele forte individuale și abilitățile unice ale angajaților
6.	Adună oamenii spre un viitor mai bun, posedă optimism înnăscut și o viziune că lucrurile se pot îmbunătăți; vorbesc în public, răspund la întrebări neașteptate	Dispuși să încalce regulile, să implice angajații
7.	Au viziuni strategice și transformă oamenii	Orientați tactic și administrează doar lucrurile
8.	Colaborează	Controlează

9.	Preocupați de luarea deciziilor	Preocupați de găsirea faptelor
10.	Preocupați să facă lucruri corecte	Preocupați să facă lucrurile corect
11.	Focusați pe eficacitate	Focusați pe eficiență
12.	Stabilesc principii	Creează politici
13.	Aud când nu se aude și văd când nu se vede	Văd și aud ce se întâmplă
14.	Focusați pe identificarea problemelor	Focusați pe răspundere și soluționare
15.	Preocupați de diferențe	Caută similitudini între problemele actuale și cele anterioare

Sursa: realizat în baza informatei din sursa (1) Bartol Tein, Matthews Sharma, Scott Ladd Management Foundations. A pacific rim focus 3rd edition. The Mc Grow Hill Companies

În baza caracteristicilor din tabelul 1 se pot deosebi trei grupuri de diferențe între ”leadership” și ”management”: Procesul versus viziunea, Organizare versus Alinierea, Poziție versus Calitate.

Procesul versus viziunea

Leadershipul eficient este centrat pe o viziune care să ghideze schimbarea. Întrucât managerii își propun să atingă obiectivele organizaționale prin procese de implementare, cum ar fi bugetarea, structura organizațională și personalul, liderii sunt mai mult intenționați să gândească în viitor și să valorifice oportunitățile. „Consider că managementul înseamnă lucrul cu alți oameni pentru a face asigurați-vă că obiectivele pe care le-a articulat o organizație sunt îndeplinite, ” spune decanul de la Harvard Business School Nitin Nohria cursul de Management esențial (2). Tot acest autor consideră că „managementul este procesul de lucru cu alții pentru a asigura executarea efectivă a unui set de obiective. Leadershipul înseamnă dezvoltarea obiectivelor care trebuie să fie atinse reieșind din situații mediului. Leadershipul este mai mult despre conducerea schimbării.”

Organizare versus Alinierea

Savantul Warren Bennis (10) prezintă o listă a diferențelor cheie dintre manageri și lideri, inclusiv:

- Managerul administrează; liderul inovează;
- Managerul întreține; liderul se dezvoltă;
- Managerul se concentrează pe sisteme și structură; cel liderul se concentrează pe oameni;
- Managerii urmăresc scopuri prin acțiuni coordonate și procese tactice sau sarcini și activități care se desfășoară etape pentru a ajunge la un anumit rezultat. De exemplu, pot implementați un proces de luare a deciziilor atunci când conduceți a întâlnire critică sau la conceperea unui plan de comunicare schimbare de organizare. Liderii, pe de altă parte, sunt mai puțin concentrați pe cum să organizeze oamenii pentru a organiza munca și mai mult pentru a găsi modalități de a le realiza aliniind și influențând.

Poziție versus Calitate

Titlul „manager” denotă adesea un rol specific în cadrul unei ierarhii organizaționale, în timp ce managerul este un titlu, este un rol și un set de responsabilități. Funcția de manager nu face un lider. Cei mai buni manageri pot fi lideri, dar chiar și în așa caz aceste două situații nu sunt sinonime. Leadershipul este rezultatul acțiunii. El acționează într-un mod care inspiră, încurajează, sau îi implică pe alții. Diferența nu ține de titlu sau de poziție. Leadershipul este o calitate care trebuie învățată, modelată. Prin învățare și experiență pot fi influențați alții, se poate construi și se poate mai conștientiza și stimula o echipă (1).

Un manager bun poate deveni un lider?

Într-o situație ideală, managerii sunt lideri. Dar când nu întotdeauna părerea devine imperativ. Unii cercetători caracterizează diferențe între un lider și un manager prin următoarele cinci deosebiri:

Managerii gestionează sarcinile la îndemână. Liderii conduc spre viitor

Managerii sunt concentrați pe realizarea lucrărilor curente după anumite reguli care trebuie urmat. Un lider are o imagine de ansamblu. El pune întrebări dificile, cum ar fi: Cum trebuie de condus această sarcină pentru a atinge obiectivele? Cum se încadrează acest lucru în planul general al companiei? Cum ajută acest lucru în pregătirea angajaților pentru atingerea obiectivelor lor viitoare de carieră?

Managerii supraveghează oamenii sau sarcinile. Liderii pot fi colaboratori individuali

Există manageri ce conduc oamenii, dar sunt și manageri de proiect. Fiecare are un set definit de responsabilități. Uneori, un lider nu are un titlu important și este doar persoana la care toată lumea așteaptă îndrumare pentru a fi un contribuitor individual. Această persoană întruchipează conducerea și oamenii îi urmează în mod natural. Acesta este tipul de persoană la care trebuie să fiți atenți și să o promovați la conducere.

Liderul ghidează oamenii spre succes. Managerii le spun oamenilor ce să facă

Dacă ești un manager de tip listă de verificare, probabil că nu ești un lider. Casetele de selectare nu sunt rele – nu sunt. Dar, dacă tot ce poți face este să le spui oamenilor să bifeze casetele, nu este leadership. Un lider inspiră și sprijină alți oameni să reușească, iar uneori asta implică sarcini individuale și alteori implică lăsarea lucrurilor să evolueze de la sine.

Liderii sunt dispuși să renunțe la control. Managerii stabilesc direcții pentru tot.

Când un raport direct devine prea competent, îi poate trimite pe managerii prost echipați într-o frenezie. Liderii se bucură și recunosc că această persoană este pregătită pentru mai multă responsabilitate și o posibilă promovare. Managerii pot fi tentați să-și țină sarcinile și proiectele la îndemână. Liderii recunosc când cineva este gata să-și asume noi responsabilități și se bucură de asta.

Liderilor le pasă de oameni. Managerilor le pasă de cifre.

Cifrele sunt importante – oricine îți spune contrariul este în afara lui. Cu toate acestea, nu sunt singurul lucru care contează. Un manager s-ar putea să latre la un lucrător care se mișcă încet pentru a crește ritmul, dar un lider empatic. Va întreba dacă există o problemă și va oferi o soluție. Atât liderii, cât și managerii pot sfârși prin a concedia un angajat care nu poate reuși, dar un lider va încerca mai întâi să rezolve problema.

Rezolvarea unei probleme este adesea o sarcină mai dificilă decât concedierea unui angajat. Ignorarea unui ei nu o face să dispară și probabil îi va încuraja pe cei mai buni angajați să renunțe. Managerii se concentrează pe atingerea țintelor, în timp ce liderii văd dacă echipa lor este solidă și dacă apar probleme.

Dacă sunteți manager – indiferent dacă este vorba despre un proiect sau despre oameni – opriți-vă și vedeți cum vă comportați. Te comporti ca un adevărat lider sau pur și simplu ca un manager? Este important să înțelegeți diferențele care definesc liderii față de manageri și să vă asigurați că vă concentrați pe dezvoltarea celor dintâi.

Caracteristicile distincte de putere ce deosebesc liderii de manageri

O părere des întâlnită este că puterea legitimă vine din locul unei poziții în ierarhia managerială și din autoritatea investită în poziția respectivă. Acceptarea unui loc de muncă, de fapt este o percepere că munca va fi gestionată de un șef sau de alții din ierarhia organizațională. Aceste acceptări sunt legitime, deoarece sunt gestionate prin funcții de autoritate. Puterea vine din poziția organizațională a unui individ și din ceea ce știe și poate.

Sunt păreri că sursele puterii exprimă capacitatea de a afecta comportamentul altora sau că sursele puterii exprimă stilul de a influența oamenii. Liderii organizațiilor se pot baza pe unele sau pe toate cele șase tipuri majore de putere:

- Puterea de recompensă
- Puterea coercitivă
- Puterea informației
- Puterea de referință
- Puterea expertului

Puterea de *recompensă* se bazează pe capacitatea de a controla și de a oferi recompense subordonaților. În majoritatea organizațiilor managerul are instrumente de recompensă cum ar fi creșteri de salarii, bonusuri, implicarea în proiecte interesante, recomandări de promovare, oferirea unui birou mai bun, vizibilitatea realizării sarcinilor organizaționale, recunoaștere, feedback pozitiv și timp liber.

Puterea *coercitivă* depinde de capacitatea de a-i pedepsi pe alții dacă nu manifestă comportamentele dorite. Formele de constrângere sau de pedeapsă disponibile unui manager includ

criticile, muștrările, suspendarea, avertismentul, recomandări pentru un dosar personal, evaluări negative ale performanțelor, retrogradări, creșteri de salarii și rezilieri.

Puterea *informației* provine din accesul și controlul asupra distribuirii informațiilor despre operațiuni organizaționale și planuri de viitor. Managerii au de obicei mai multe informații decât subordonații și pot decide câtă și care informații li se acordă.

Puterea de *referință* vine din a fi admirat, identificat personal sau plăcut de alții. Când admirăm oamenii, vrem să fim ca ei sau să simțim prietenie față de ei; noi urmăm instrucțiunile lor cu mai multă voie și le sunt loiali. Supraveghetorii cu putere de referință pot crea o atmosferă în care lucrătorii sunt motivați și productivitatea se îmbunătățește.

Puterea *expertului* se bazează pe deținerea unei expertize apreciate de alții. Managerii au adesea cunoștințe, abilități tehnice și experiență care sunt cruciale pentru succesul subordonaților.

Aceste dimensiuni ale puterii sunt criticate, dar ele rămân cele mai populare și influente surse identificate în literatură (8). Au fost identificate alte două surse de putere: afilierea și puterea departamentală. Puterea de afiliere provine din percepția angajaților că cineva are dreptul afilierii organizaționale sau conexiuni individuale pentru a face lucrurile. Puterea departamentală provine din importanța relativă a unui departament pentru întreaga organizație. Utilizarea eficientă a puterii liderului, deși toate tipurile de putere sunt influente, ele conduc la diferite niveluri de motivație subordonată.

Atât cercetătorii, cât și practicienii au păreri că liderii și managerii au deosebiri inspirate de forțe interne, dar și susținuți de diferite forțe externe organizaționale. Anume aceste forțe fac ca liderii și managerii să aibă un comportament diferit, ce fac deosebiri între leadership și management.

Caracteristicile esențiale ale unui lider privind expunerea de putere sunt:

- Onestitatea și integritatea sunt esențiale pentru a face oamenii să creadă și să accepte părerile liderilor;
- Viziunea și cunoașterea situației actuale, direcția unde trebuie de mers și ce echipă ar putea urma calea spre realizarea viziunii propuse;
- Abilitatea de a provoca, de a face lucrurile diferit și de a avea curajul de a gândi în afara cutiei;
- Inspirația echipei, asigurarea înțelegerii rolului fiecăruia în echipă și imaginea de ansamblu a ideii;
- Abilitățile de comunicare sunt foarte importante pentru a informa echipa cu privire realizarea ideii și a împărtăși cum poate fi depășit orice obstacol întâlnit pe parcurs realizării ideii.

Caracteristicile esențiale ale unui manager privind expunerea de putere sunt:

- A fi capabil să execute o viziune prin descompunerea ei într-o foaie de parcurs care urmează să fie urmată de echipă;
- Abilitatea de a dirija prin eforturile de lucru de zi cu zi, revizuirea resurselor necesare și anticiparea nevoilor pe parcurs;
- Managementul proceselor prin stabilirea regulilor de lucru, proceselor, standardelor și procedurilor de operare;
- Concentrarea pe subalterni, având grijă de ei, de nevoile lor, ascultându-i și implicându-i.

Concluzii

Sunt păreri că calitățile unui lider sunt calități naturale de leadership, dar mai des sunt auzite părerile că leadershipul nu este ceva pe care doar „i-l ai”, este o caracteristică pentru care trebuie de lucrat pentru a căpăta și îmbunătăți abilitățile de a fi lider.

Principala diferență dintre a fi lider și manager este că oamenii urmează liderii, în timp ce managerii au oameni care lucrează pentru ei. O mare parte din aceasta se reduce la trei domenii: motivație, viziune și comunicare.

În orice organizație sau grup de persoane, există persoane care ghidează alți oameni. Acești oameni tind să aibă o mare motivație, o viziune clară și pozitivă și sunt foarte buni la comunicare. Aceștia sunt liderii.

Există un citat comun despre diferența dintre manager și lider: ”Managerii au subordonați, liderii au adepți”. Cercetătorii sunt de acord că acei lideri cu calități deosebite sunt cei care nu doar au o viziune, se străduiesc s-o atingă, dar îndeamnă și alți oameni s-o urmeze.

Liderii tind să fie personalități carismatice, sunt în mod regulat pozitivi și se concentrează pe a se asigura că oamenii din jurul lor, care înțeleg viziunea și o acceptă. În timp ce, managerii tind să aibă o viziune și un plan concret și spun oamenilor să-l urmeze.

Un mare manager are și abilități de conducere. Ei sunt capabili să stabilească o viziune în cadrul obiectivelor generale ale organizației și să încurajeze angajații să lucreze împreună ca o unitate pentru a ajunge la acea viziune. Deși marii manageri au abilități de conducere, asta deloc nu înseamnă că toți managerii sunt într-un rol de liderii.

Managerii supraveghează personalul în operațiunile de zi cu zi ale unei organizații, în timp ce liderii creează schimbări în cadrul organizațiilor și îi inspiră pe alții spre viitor. Managerul face lucrurile corect, iar Liderul face lucruri corecte.

Referințe:

1. Bartol Tein, Matthews Sharma, Scott Ladd Management Foundations. A pacific rim focus 3rd edition. The Mc Grow Hill Companies.
2. Brown, M. E., & Trevino, L. K. Leader–follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478–490. <https://doi.org/10.1037/a0014069>
3. Carl P. BorchgrevinkCarl P. BorchgrevinkAlex M. SusskindAlex M. Susskind
4. Ioan Lazăr. Leadership și management. Revista Transilvania de științe administrative nr. 1(7)/2002253 <https://docplayer.ro/145575901-Leadership-si-management.html> (văzut 14.10.2021)
5. Kathryn Bartol, Margaret Tein, Graham MattheWs, Bishnu Sharma, Brenda Scott-Ladd. Management foundations: A Pacific RIM Focus third edition, Mc Graw Hill Australia Pty Limmited, 2011.
6. Leadership și Management-Suport de curs. Proiectul ERSAMUS+ „Leadership și Management în Învățământul superior din Republica Moldova/ Moldova Higher Education Leadership and Management”, (MHELM), 609656-EPP-1-2019-1-MD-EPPKA2-CBHE-SP, finanțat de Uniunea Europeană. https://mhelm.utm.md/wp-content/uploads/2020/12/MHELM_Leadership-si-Management_Suport-de-curs_ro.pdf (văzut 10.11.2021)
7. Leadership și Management-Suport de curs. Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul OperaționalSectorial. Dezvoltarea Resurselor Umane 2007- 2013. Titlul proiectului: AgroManager. Contract numărul: POSDRU/92/3.1/S/64291. file:///C:/Users/user1/Downloads/toaz.info-suport-curs-leadership-si-management-pr_2e36a74fe9afc85d102d830c9c4ae403.pdf (văzut 12.10.2021)
8. Mary Kovach. Leader Influence: A Resear Leader Influence: A Research Review of Fview of French & Raench & Raven’s (1959) s (1959) Power Dynamics, *The Journal of values_Based leadership*. Volume 13, Issue 2, July 2, <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1312&context=jvbl>
9. The Validity of the Hinkin and Schriesheim Power Scales and Superior-Subordinate Power Relationships Within Hospitality. February 1996, *Journal of Hospitality and Tourism, Research* 20(1):39-55 DOI: 10.1177/109634809602000105
10. Warren Bennis. On Becoming a Leader. The leadership classic. Revised and updated. ISBN-10 0465014089, ISBN-13 978-0465014088
11. <https://www.go2hr.ca/retention-engagement/understanding-the-differences-leadership-vs-management> (văzut 12.10.2021)