



DORIN BODEA

MANAGER, LIDER SAU ANTREPRENOR?

Impactul rolurilor conducerii asupra profitabilității

Noul model al conducerii

Strategii de creștere durabilă a performanței conducerii

Revoluția antreprenorială?

Argument de Sergiu Oprescu

Cuvânt înainte de Constantin Rudnițchi

Result Development



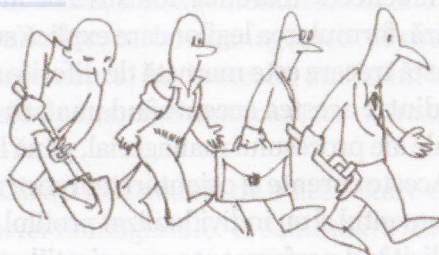
București 2014



Cuprins

<i>Argument</i>	7
<i>Cuvânt înainte</i>	9
<i>Recomandări</i>	17
<i>Glosar</i>	21
1. Filozofia conducerii (evoluția teoriilor conducerii)	25
1.1. Ce este conducerea: practică, artă sau știință?	25
1.2. Ce este managementul? Evoluția gândirii manageriale	26
1.3. Ce este leadership-ul? Evoluția teoriilor leadership-ului	42
1.4. Ce este antreprenoriatul? Evoluția gândirii antreprenoriale	54
2. Rolurile conducerii și performanța afacerii	61
2.1. Rolurile și performanța conducerii	61
2.2. Ecologia și etica în noua filozofie a conducerii	71
2.3. Conducerea și dezvoltarea durabilă a afacerii	78
2.4. Ecosistemul conducerii: manager, lider și antreprenor	84
2.5. Performanța afacerii și performanța conducerii	95
3. Descrierea metodei și a instrumentelor cercetării	105
3.1. Explorarea comportamentului conducerii	105
3.2. Descrierea chestionarului de evaluare a conducerii	107
3.3. Metodologia cercetării	116
4. Diagnoza rolurilor și a competențelor conducerii	125
4.1. Profilul conducerii: resurse și limitări	126
4.2. Tendințe și capcane în funcție de tipul de evaluare	134
4.3. Descrierea rolurilor de manager, de lider și de antreprenor	142
4.4. Analiza performanțelor economice ale companiilor	152

5. Impactul rolurilor de conducere asupra profitabilității	159
5.1. Performanța conducerii și profitabilitatea afacerii	159
5.2. Analiza relațiilor dintre rolurile conducerii și profitabilitatea afacerii	162
5.3. Impactul rolurilor de manager, de lider și de antreprenor asupra profitabilității	173
5.4. Competențele-cheie ale conducerii cu impact asupra profitabilității	181
6. Modelul conducerii eco de dezvoltare a afacerii	195
6.1. Performanța conducerii și modelul de consum al afacerii	195
6.2. Impactul conducerii eco asupra mediului înconjurător	198
6.3. Competențele-cheie ale conducerii eco	206
6.4. Rolul antreprenoriatului în crearea conducerii eco	210
7. Strategii de creștere durabilă a performanței conducerii	217
7.1. Performanța medie vs performanța de referință	217
7.2. Modelul conducerii în companiile de referință	220
7.3. „Bătălia pentru 10%” sau Cum să construim o performanță de referință?	227
7.4. Strategii de creștere durabilă a performanței conducerii	233
8. Revoluția antreprenorială?	239
8.1. Revoluția antreprenorială sau inovația în management?	240
8.2. Antreprenoriatul și top managementul	245
8.3. Antreprenoriatul în companiile naționale și multinaționale	252
8.4. Revoluția antreprenorială: ce și cum?	258
9. Noul model al conducerii și dezvoltarea durabilă a afacerii	271
9.1. Un nou model al conducerii în afaceri?	271
9.2. Caracteristicile noului model al conducerii	275
9.3. Care este viitorul conducerii în afaceri?	282
9.4. Ecosistemul conducerii și dezvoltarea durabilă a afacerii	288
10. Valorile, atributele și caracteristicile conducerii	297
10.1. Valorile și performanța conducerii	298
10.2. Modelul atributelor conducerii	306
10.3. Modelul caracteristicilor personale ale conducătorului	309
10.4. Profilul ideal al conducerii	313
<i>În loc de concluzii</i>	317
<i>Mulțumiri</i>	325
<i>Bibliografie</i>	327



1. Filozofia conducerii (evoluția teoriilor conducerii)

1.1. Ce este conducerea: practică, artă sau știință?

Conducerea este o formă de activitate umană. De-a lungul timpului, conducerea a apărut în trei ipostaze: ca practică, artă și știință.¹

Cea mai veche modalitate de concepere a conducerii era ca o simplă acțiune practică prin care se realiza organizarea muncii. Ea avea sarcina administrării de bunuri, iar conducătorul era administratorul. Această formă a conducerii se baza pe respectarea anumitor reguli în vederea realizării unor scopuri.

Conducerea ca artă a apărut în mod firesc ca necesitate de a influența activitățile și acțiunile desfășurate pentru a răspunde mai bine nevoilor și intereselor umane. Simpla conformare la un set de reguli nu mai era suficientă. Conducerea privită ca artă se bazează pe competența și abilitățile conducătorului, liderului și explică succesul sau eșecul în funcție de abilitățile acestuia.

¹ D. Soulie și D. Roux, *Gestion*, PUF, Paris, 1992, Capitolul 1, *apud* Mielu Zlate, *Leadership și Management*, Editura Polirom, Iași, 2004, pp. 17-19.

Trecerea conducerii din zona intuitivă în cea științifică echivalează cu dezvoltarea științei managementului. Noua ipostază a conducerii presupune reflecție teoretică, folosirea de metode specifice de cercetare și analiză, formularea legilor care explică succesul sau eșecul conducerii. Această trecere este marcată de diferite școli și curente de gândire, fiecare dintre acestea accentuând una sau alta dintre caracteristicile esențiale ale procesului managerial, până la abordarea complexă de astăzi. Aceste curente și orientări teoretice au influențat gândirea și comportamentul și au individualizat profilul psihologic al conducătorului, explicitând performanța organizațiilor atât din punct de vedere economic, cât și din perspectivă socială, culturală, ecologică etc.

1.2. Ce este managementul? Evoluția gândirii manageriale

În conturarea evoluției științei managementului se remarcă prezența a șase școli principale, la care se adaugă noi dezvoltări, noi curente de gândire inventariate de H. Koontz până la douăsprezece. Tiparul gândirii managerului este modelat de principiile, instrumentele și tehnicile utilizate în activitatea managerială, de evoluția acestora în decursul timpului.

Pentru cei mai mulți autori, managementul are ca scop obținerea de rezultate; are un conținut pragmatic și se referă la procesele, acțiunile și funcțiile prin intermediul cărora se pot dobândi rezultate maxime.

Astfel, managementul presupune obținerea și combinarea diferitelor categorii de resurse (materiale, umane, financiare și informaționale) și vizează ansamblul proceselor, acțiunilor și funcțiilor care permit coordonarea acestora și realizarea scopurilor fundamentale ale organizațiilor.

Dintr-o altă perspectivă, managementul se referă și la calitățile și abilitățile celui care conduce. În acest sens, putem vorbi, în funcție de nivelul managerial, de abilități tehnice, umane și conceptuale.

Din dorința de a crește eficiența și eficacitatea organizațională,

de a flexibiliza structurile organizatorice, a fost evidențiată o multitudine de forme de management: managementul fără frontiere, managementul intercultural, managementul haos, automanagementul, managementul valorilor, turbo-managementul sau managementul accelerator, managementul mitic etc. Să analizăm în continuare câteva dintre formele de management care au marcat secolul trecut.

Secolul al XX-lea a fost marcat de o dezvoltare extraordinară a teoriei manageriale. O schimbare semnificativă a „gândirii manageriale” s-a datorat *diviziunii muncii*, împărțirii sarcinilor în scopul creșterii eficienței.

O clasificare a principalelor șase școli de management este sintetizată de Corneliu Russu (1996) astfel: 1. școala clasică; 2. școala relațiilor umane; 3. mișcarea cantitativă; 4. școala sistemelor sociale; 5. școala empirică (neoclasică) și 6. mișcarea sistemică.²

O. Nicolescu și I. Verboncu (1997), în încercarea de a restrânge marile orientări manageriale, grupează teoriile managementului în patru școli sau curente principale: clasică sau tradițională, behavioristă sau comportamentală, cantitativă și sistemică.³

În cele ce urmează, vom detalia abordarea lui Corneliu Russu.

Școala clasică este reprezentată de întemeietorii ei F. Taylor și H. Fayol și se evidențiază, în principal, prin maniera analitică, riguroasă de abordare a muncii. În viziunea lor, managerul este o persoană metodică, care aplică în mod riguros principiile și conceptele managementului.

Școala relațiilor umane sau sociologică, reprezentată de E. Mayo, D.Mc. Gregor, H. Simon, R. Li-

*Managementul
în secolul
al XX-lea*

*1. Școala
clasică*

² Corneliu Russu, *Management*, Editura Expert, București, 1996, pp. 14-21.

³ Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, *Management*, Editura Economică, București, 1997, p. 65.

2. Școala relațiilor umane sau sociologică

kert, A. Maslow, M.P. Follett etc., apare ca o reacție la abordarea mecanicistă și aduce în teoria managerială conceptele și metodele psihologice și sociologice: leadership, sistem de valori, comportamente și atitudini, dinamică de grup etc. Școala relațiilor umane se axează, în principal, pe dezvoltarea funcțiilor managementului de coordonare, organizare, antrenare-motivare și control-evaluare și își aduce contribuția majoră prin considerarea resurselor umane ca fiind singurele creatoare de valoare și prin dezvoltarea unor metode care valorifică potențialul acestora. Conform școlii relațiilor umane, managerul trebuie să dețină abilitățile corespunzătoare funcțiilor manageriale.

3. Școala cantitativă

Școala cantitativă, reprezentată de C. W. Churchman, R. Raiffa, S. Beer, J. Lesourne etc., abordează, în principal, managementul prin aplicarea metodelor și conceptelor folosite în matematică și statistică. Contribuția esențială a acestei școli la dezvoltarea gândirii manageriale constă în orientarea managerului către viitorul pe termen mediu și lung, anticiparea și construirea de strategii diverse, pentru a face față cu succes provocărilor de acest tip, și cuantificarea rezultatelor.

4. Școala sistemelor sociale

Școala sistemelor sociale se bazează pe analiza funcțional-structuralistă a lui T. Parsons și R. Merton și a teoriei Gestalt, a considerării organizației ca un ansamblu dinamic de părți interdependente. Contribuția esențială a acestei școli este considerarea organizației ca un sistem viu, dinamic, în cadrul căruia părțile interacționează și produc efecte sinergice.

5. Școala empirică

Școala empirică este reprezentată de P. Drucker, E. Dale, A. Chandler etc. și abordează managementul prin prisma experienței și a studiilor de caz.

Una dintre contribuțiile majore ale școlii empirice la dezvoltarea gândirii manageriale se referă la

utilizarea coerentă a instrumentelor ce țin de managementul prin obiective.

Mișcarea sistemică împrumută o serie de concepte din cibernetică (N. Wiener și R. Ashby), biologie (L. Von Bertalanffy) și teoria informațiilor (C. Shannon). Dar, caracteristic abordării sistemice a managementului este abordarea multidisciplinară prin utilizarea de concepte și instrumente din numeroase științe: finanțe, analiză economică, sociologie, psihologie, biologie, matematică, informatică, cibernetică etc.⁴ Conform acestei orientări, rolul managerului devine unul foarte complex, cu presiuni de dezvoltare atât în direcția comportamentului de lider, cât și de antreprenor.

Alte teorii manageriale care adaugă perspective noi acestor șase orientări principale sunt: școala situațională, modelul sistemelor socio-tehnice, modelul teoriei deciziilor, abordarea rolurilor manageriale, modelul matematic și modelul managementului comparat.⁵ În continuare, urmează să le tratăm punctual, în funcție de aria de dezvoltare a științei managementului.

La începutul secolului al XX-lea (1911), Frederick W. Taylor pune bazele managementului științific. În centrul concepției sale se află *creșterea productivității și a eficienței în muncă prin dezvoltarea unui sistem simplu bazat pe comandă și control*. Analiza detaliată a muncii, ordonarea operațiilor corecte și normarea acestora sunt cunoscute sub numele de „managementul științific”.⁶

Mișcarea sistemică

Alte teorii manageriale

⁴ Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, *op. cit.*, pp. 65-67.

⁵ Bogdan Pelinescu, *Managementul firmei de IT*, Editura Universitară, București, 2011, pp. 26-35.

⁶ F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, New York, 1971.

*Cele cinci
funcții ale
manage-
mentului*

În 1916, Henry Fayol a definit *cele cinci funcții ale managementului*: *prevederea și planificarea* (anticiparea viitorului și elaborarea planurilor de acțiune), *organizarea* (stabilirea structurilor organizatorice), *conducerea* (menținerea la un nivel ridicat a activității și performanțelor subordonaților), *coordonarea* (corelarea, echilibrarea, unificarea și armonizarea tuturor activităților și eforturilor) și *controlul* (supravegherea, îndrumarea în vederea respectării normelor, a regulilor și standardelor stabilite).⁷

Cei mai mulți teoreticieni ai managementului care au urmat au preluat și dezvoltat funcțiile stabilite de Henry Fayol. Astfel, Louis A. Allen a preluat cele cinci funcții ale managementului și le-a descris în detaliu⁸ – vezi Tabelul 1.

Tabelul 1

Funcțiile manageriale dezvoltate de Louis A. Allen după Henry Fayol

Funcții manageriale	Conținutul funcțiilor manageriale
1. Funcția de planificare	Planificarea duratelor, a obiectivelor, politicilor, programelor, orarelor de muncă, a procedurilor, a bugetelor
2. Funcția de organizare	Gruparea activităților de muncă, definirea și delegarea autorității, stabilirea relațiilor de conducere
3. Funcția de coordonare	Echilibrarea oamenilor și a structurilor, a timpilor de execuție, integrarea intereselor
4. Funcția de motivare	Selecția, comunicarea, participarea, consilierea, antrenarea, învățarea, compensarea, dirijarea, concedierea
5. Funcția de control	Stabilirea standardelor de performanță, măsurarea progreselor, evaluarea rezultatelor, generarea de acțiuni corective

Sursa: Louis A. Allen, *Management and Organization*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1958

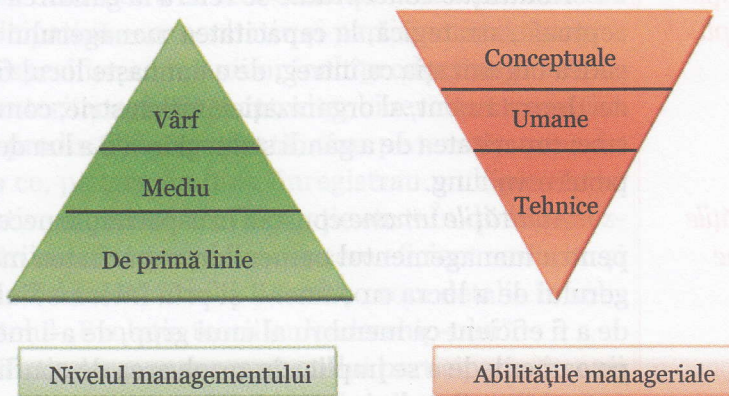
⁷ H. Fayol, *General and Industrial Management*, New York, Pitman, 1949.

⁸ Louis A. Allen, *Management and Organization*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York, 1958, pp. 24-48, *apud* Mielu Zlate, *Leadership și Management*, Editura Polirom, Iași, 2004, pp. 169-170.

În 1994, Richard L. Daft (vezi Figura 1) enumeră numai patru funcții de bază ale managementului: planificarea, organizarea, conducerea și controlul, în timp ce alte funcții, cele de motivare, comunicare, selecție etc. sunt considerate adiționale. În viziunea autorului, „managementul este atingerea scopurilor organizației într-o manieră eficientă și efectivă prin planificarea, organizarea, conducerea și controlul resurselor”.⁹

Figura 1

Nivelurile manageriale și abilitățile corespunzătoare după R. Daft



Sursa: Richard L. Daft, *Management*, Harcourt Brace College Publishers, New York, 1994

După Daft, funcțiile managementului se individualizează conform nivelului ierarhic și în funcție de specificul activității pe care o desfășoară următoarele categorii de manageri:

- managerii superiori, de vârf (engl. *top managers*), care au în subordine toate celelalte niveluri ierarhice ale managementului organizației;
- manageri de nivel mediu (engl. *middle managers*), care au în subordine atât executanți direcți, cât și alți manageri;
- manageri de primă linie (engl. *first managers*), care lucrează direct cu executanții.

⁹ Richard L. Daft, *Management*, Harcourt Brace College Publishers, New York, 1994, p. 8.