



Solutiile de realizare de ASTAZI de maine



## MANAGEMENT

Termenul Management a fost definit de catre Mary Follet prin expresia "arta de a infaptui ceva impreuna cu alti oameni". Diferite informatii care te vor ajuta din domeniul managerial: Managementul Performantei, Functii ale managementului, in cariera, financiar.

[StiuCum Home](#) » [MANAGEMENT](#) » [management general](#)



## Stiluri de conducere. tipuri de manageri

ROLETE

KAMELEON  
ROLETE FERESTRE PORTI

Protecție AntiFurt  
Protecție de Razele Solare  
Economie a Energiei

Află oferta

### STILURI DE CONDUCERE. TIPURI DE MANAGERI

1. CAPACITATEA MANAGERIALA
2. TIPURI DE MANAGERI
3. STILURI DE CONDUCERE

#### I. CAPACITATEA MANAGERIALA

Capacitatea manageriala a conducatorilor reprezinta o competenta multidisciplinara care vizeaza deprinderea de organizare a activitatii, forta si priceperea de a stabili fluxuri informatonale moderne, de a lua decizii corecte.

Profesia de manager presupune un set structurat de capacitati, cunostinte, tehnici, care le depasesc pe cele specializate de plecare.

**Capacitatea manageriala a conducatorilor presupune un set de abilitati specializate, grefate pe un complex de caracteristici:**

- **valori:** valoarea lucrului bine facut, a construirii unei activitati eficiente, centrarea pe performanta, asumarea riscului, corectitudinea fata de legi si fata de partener;
- **capacitati:** de a organiza o activitate, de a motiva colaboratorii, de a coordona si de a controla procesul in fiecare moment, de a crea o imagine exterioara pozitiva, de incredere;
- **cunostinte:** economice, juridice, tehnice; deprinderi practice de actiune: depistarea oportunitatilor, planificarea si evaluarea activitatii.

#### 3. STILURI DE CONDUCERE TIPURI DE MANAGERI

##### 1. STILUL DE CONDUCERE

- **Stilul de conducere** reprezinta un anumit mod de exercitare a functiilor de manager, stil caracterizat printr-un ansamblu de atitudini si metode de lucru adoptate in exercitarea acestor functii, prin trasaturi specifice ale relatiilor cu subalternii, precum si cu mediul extern.

In aprecierea unui anumit stil de conducere rolul esential il are sistemul de relatii interumane si, ca atare, in sens larg stilul de conducere poate fi definit ca felul de a lucra cu oamenii.

- **Stilul managerial** reflecta tipul de manager in ceea ce acesta are esential in activitatea sa pe termen mediu si lung, dar, temporar si in conditii speciale, el poate sa adopte un stil de conducere care nu-i este specific. De exemplu, un manager de tip participativ poate sa abordeze un stil autoritar fata de anumiți subordonati, care nu-si realizeaza sarcinile in mod repetat.

**Concluzie:** Subordonatii percep stilul managerial al sefilor ca fiind acela care le caracterizeaza activitatea pe termen lung, indiferent de abaterile intamplatoare de la conduita obisnuita. Chiar daca un

## Despre management general

### Stiu si altele ...

Sistemul organizatie economica si mediul ambiant

Programe de formare pentru managerii publici

Scoli, curente si metode de conducere

Sistemul preturilor in romania

Probleme privind managementul mediului

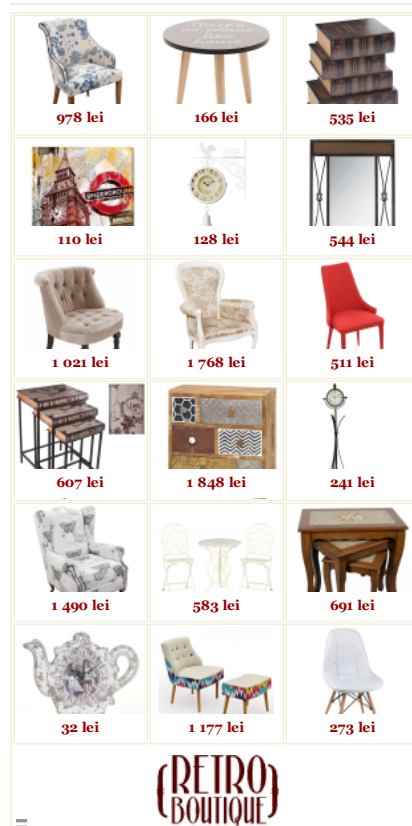
Promovarea managementului profesionist - premisa asigurarii functionalitatii si performantelor companiilor romanesti

Functia de organizare

Structura organizationala

Managementul strategic

Functiile managementului



(RETRO)  
BOUTIQUE

conducator isi schimba pe termen mediu sau lung stilul de conducere, perceptia asupra lui ramane definitiv sau pentru mult timp aceea pe care oamenii si-au insusit-o privind stilul managerial anterior.

## 2. TIPURI DE MANAGERI

- **'Managerul conducator':** se distinge printr-un talent nativ deosebit, printr-o mare capacitate de luare a deciziilor, este penetrant in relatii cu oamenii, respectat, atat la nivele superioare, cat si inferioare; se bucura de un inalt prestigiu si de o mare autoritate.

**Conduzie:** Manager de top, despre care se spune ca este „nascut nu facut”, este de preferat in toate cazurile, mai 959f54j ales in situatii deosebite, datorita competentei, capacitatii de a reuni oamenii si de a-i determina sa se implice in actiuni dificile.

In lipsa unui control adecvat, a unui sistem democratic guvernate de legi corespunzatoare, acesta poate deveni dictator.

- **'Managerul constructor'** se caracterizeaza prin echilibru intre calitatile native si cele formative, prevaland totusi ultimele; este meticolos in tot ceea ce intreprinde, fiind preocupat de fundamentarea deciziei fara fisuri; evita riscurile si prefera stabilitatea fata de schimbari.

**Conduzie:** 'Managerul constructor' este de preferat in conditii de normalitate. In cazul acestui tip de manager, exista riscul sa devina conservator, fiind depasit, la un moment dat, de cerintele dinamice ale vietii contemporane.

- **'Managerul distrugator':** este inclinat spre distrugerea structurilor existente, fiind de preferat pentru a inlatura structuri inechitate, ce nu mai corespund conditiilor noi aparute in viata economico-sociala. Pentru a nu produce dezechilibre in activitatea unitatii conduse, este necesar sa fie sprijinit de consilieri competenti, care actioneaza intr-un sistem de legi ferme si constructive.

**Conduzie:** 'Managerul distrugator' necesar in conditii de criza comporta riscul aventurismului, a distrugerii de dragul distrugerii, risc care poate fi prevenit printr-o echipa competenta de consilieri.

- **'Managerul inovator':** este acel conducator ce se situeaza in avangarda profesiei sale datorita inclinatiei deosebite catre inovatie, catre schimbari datorate cerintelor reale ale vietii socio-economice.

**Conduzie:** 'Managerul inovator' corespunde pe deplin cerintelor dinamice ale progresului tehnico-stiintific, prioritatea ferma pe agenda lui manageriala fiind inventia si inovatia. Se recomanda sa nu negligeze aspectul economic si cel social al inovarii.

**ALEXANDRU PUIU - 'Management-analize si studii comparative', Ed. Independenta Economica, Pitesti, 2007**

**Conducatorii autocrati** sunt energici, au mare capacitate de a lua decizii dar tind sa fie dogmatici. Sunt fideli principiului 'Eu sunt platit sa gandesc; tu esti platit sa muncesti'.

**Conduzie:** Stilul managerial autocratic este necesar in cazul unor structuri eterogene a salariilor in care cei care au competenta sau o motivatie a muncii redusa detin o pondere importanta. De un stil de conducere autocratic s-ar putea sa fie nevoie si atunci cand angajatii trebuie sa urmeze proceduri de o importanta critica. De regula, managerii autocrati se priveaza de participarea creativa a subalternilor la progresul intreprinderii.

**Conducatorii democrati** considera ca ei si angajatii lor formeaza o echipa, tind sa fructifice pe deplin ideile, opiniile si punctele de vedere ale subordonatilor lor. Deviza lor ar putea fi; 'Suntem platiti sa gandim si sa muncim ca un grup unitar'.

**Conduzie:** Conducatorii democrati sunt adepti convinsi ai managementului participativ, angajatii avand un rol insemnat in fundamentarea strategiei manageriale. Majoritatea oamenilor prefera sa lucreze pentru manageri democrati. Limitele acestui stil de conducere rezida in faptul ca necesita mult timp pentru rezolvarea problemelor putand sa duca la pierderea ocaziilor favorabile de afirmare a unitatii conduse.

**Conducatorii neutri** se limiteaza la asigurarea directiilor si orientarilor generale de principiu, lasand angajatilor mare libertate de actiune. Un manager neutru ar spune: 'Poti face treaba asta cum doresti, atata timp cat indeplinesti obiectivul stabilit'.

**Conduzie:** Acest stil de conducere fara implicare directa poate sa functioneze bine cu persoanele inalt calificate si auto-motivate. Distanta intre diferitele filiale ale intreprinderii ii poate obliga pe manageri sa fie conducatori neutri. Nesesizarea la timp a slabirii disciplinei in munca transforma 'stilul conducerii neutre' intr-un factor distructiv, care poate sa duca chiar la faliment.

**Conducatorii situationali** au o flexibilitate iesita din comun, isi adapteaza comportamentul la combinatia de factori care influenteaza situatia curenta. Acest stil reprezinta de fapt mai mult un proces de adaptare a stilurilor anterior mentionate la situatiile nou ivite.

**Conduzie:** Sintagma de 'conducator situational' vizeaza capacitatea mare de adaptabilitate la noile situatii a oricarui conducator, fie el autocrat, democrat sau neutru. Exagerarea procesului de adaptare poate sacrifica strategia in favoarea momentului conjunctural, afectand durabilitatea performantelor.

**Adaptari pornindu-se de la unele idei ale lui JOSEPH T. STRAUB**

**'Ghidul managerului incepator', Ed. Teora, 2001**

**O abordare bidimensionala a tipologiei manageriale**

Folosind drept criterii de apreciere a rezultatelor prin prisma a doi factori:

- a) preocuparea pentru personal;
- b) preocuparea pentru performanta

sunt luati in analiza cinci tipuri de manageri:

**Managerul populist (1.9)**

- prioritatea rezolvării pretentiilor salariale
- tergiversarea disponibilizărilor de personal
- lipsa managementului strategic

**Managerul autoritar (9.1)**

- bogata experienta si personalitate solida
- corectitudine, severitate, exigenta
- urmărește maximizarea profitului

**Managerul incompetent (1.1)**

- absenta unei strategii viabile



 CAUTA IN SITE

Termeni de cautare

-lipsa de initiativa, de curaj in asumarea unor riscuri

-usor coruptibil

#### Managerul participativ-reformist (9.9)

-spirit inovator, creator

-isi asuma riscuri

-disponibilitate pentru comunicare si antrenare

-strategii clare

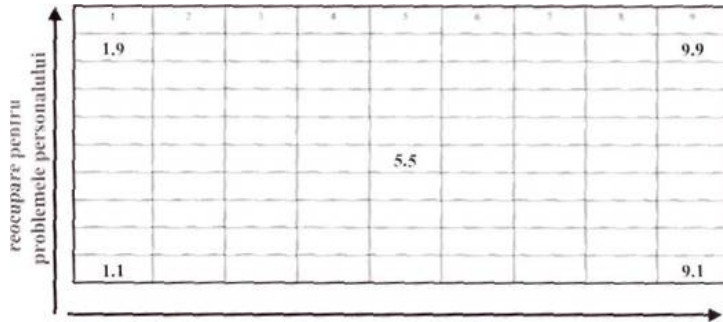
#### Managerul reconciliator (5.5)

-strategii de supravietuire de pe o zi pe alta

-abilitate in situatiile conflictuale

-tendinta spre manipularea sindicatelor

#### Cuantificarea bidimensionala a tipologiei manageriale



Preocupare pentru performante

Managerul populist (1.9); Managerul autoritar (9.1);

Managerul incompetent (1.1); Managerul participativ - reformist (9.9);

Managerul reconciliator (5.5)

#### 3. FACTORI CARE INFLUENTEAZA STILUL DE CONDUCERE

**-Trasaturile personale, pregătirea si experienta personala.** Calitatile native si cele formative, experienta, succesele sau esecurile, toate acestea au rolul esential in determinarea stilului de conducere a fiecarui manager.

**-Superiorii.** Adoptarea unei forme de 'cameleonism protector' comportandu-se ca superiorii. Daca superiorii in cauza sunt conducatori eficienti, comportamentul nu este daunator. Daca modelele sunt negative se aplica dictonul '**Nimeni nu este complet inutil - macar poate servi drept un exemplu negativ**'.

**-Colegii de acelasi rang.** Metodele de conducere ale unora dintre colegii de acelasi rang pot servi drept model.

**-Subalternii.** Competenta, auto-motivarea, performanta trecuta si prezenta, etica profesionala a angajatilor pot influenta metodele de conducere .

**-Politice, procedurile si regulamentele.** Acestea permit diverse grade de libertate in privinta modului in care managerii pot sa-si conduca echipa de subordonati.

**-Timpul in care se ia decizia.** Cand timpul este prea scurt ca sa permita consultarea, un manager care se arata de obicei democrat va trebui, uneori, sa conduca ca un autocrat.

**Conduzie:** Cunoscandu-si fiecare membru al echipei la nivel individual, sefii pot sa aleaga stilul de conducere care se potriveste cel mai bine caracteristicilor persoanei cu care au de-a face. In plus, sefii buni isi modifica stilul de conducere pentru a se potrivi cu situatia data.

#### III. RAPORTUL MANAGERI-LEADERI

Liderii sunt manageri sau oricare alte persoane care au o capacitate deosebita de a conduce colective cat mai largi, inclusiv popoare, care isi motiveaza puternic subalternii si ii canalizeaza in vederea atingerii unui anumit scop, sunt primii in profesia lor.

Liderii sunt oameni care au harul de a influenta destinul a cat mai multe persoane.

#### COMPARATIE INTRE MANAGERI - LEADERI SI MANAGERI CARE NU AU VOCATIE DE LEADERI

MANAGER-LEADER	MANAGER
<b>CARACTERISTICI ESENTIALE</b> - Alege, creeaza, convinge si produce evenimente, entuziasm, incredere - Este in cautare de adepti, creeaza grupuri si culturi organizationale - Are o viziune de lunga durata, isi asuma riscurile, traieste in prezent, dar este preocupat de viitor	a. Permite atingerea obiectivelor prin intermediul altor oameni b. Se bazeaza pe control c. Poarta responsabilitati: pentru actiunile subordonatilor, pentru formarea unei echipe, pentru asigurarea unei colaborari eficiente
<b>CREAREA UNEI AGENDE</b> - Are viziune asupra viitorului, stabileste strategia schimbarilor conform viziunii sale - Priveste lucrurile in contextul intregului sistem	a. Planifica bugetele, stabilind in detaliu programul alocand resursele necesare b. Priveste lucrurile rezumate la nivelul unei celule

MANAGER-LEADER	MANAGER
<b>SISTEMUL RELATIILOR INTERUMANE</b> a. Mobilizeaza oamenii in vederea crearii echipelor si coalitiilor b. Aduna oamenii, oferindu-le un tel, utilizandu-le pasiunilestarnindu-le emotiile; ajuta si sustine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizeaza personalul, creeaza structurilor necesare in vederea indeplinirii celor planificate</li> <li>incurajeaza oamenii competitia; organizeaza oamenii conform regulilor, servindu-se de autoritatea sa</li> </ul>
<b>EXECUTIA</b> Motiveaza si inspira efortul oamenilor de a depasi barierele politice, birocratice, de resurse; Cauta noi responsabilitati	a. Monitorizeaza rezultatele, identifica abaterile, replanifica activitatea b. Este pregatit sa accepte responsabilitati
<b>REZULTATUL</b> Produce schimbari, de multe ori de o maniera dramatica, se angreneaza in mari competitii internationale in conditiile fluctuatiei accentuate ale pietei	Produce ordine, are o anumita predictibilitate, are potentialul de a da consistenta unor rezultate-cheie

#### IV. MANAGERUL CU VOCATIE INTERNATIONALA

##### 1. ABORDARI DIN DOUA PERSPECTIVE ALE MANAGEMENTULUI SI MANAGERILOR

###### INTERNATIONALI:

- ca teorie si practica de conducere a afacerilor economice internationale ale unei firme, de interes national sau local;
- ca management specific in cadrul companiilor multinationale si transnationale.

##### 2. CARACTERISTICI PRIVIND MEDIUL ECONOMIC INTERNATIONAL

- complexitatea macroeconomica si microeconomica a afacerilor economice internationale. diversitatea elementelor componente ale economiei mondiale: economii nationale, grupari integrationiste, organizatii internationale, firme intr-o mare diversitate structurala etc;
- abordarea problemelor manageriale si comunicarea in mediul intercultural. in lume exista diferite tipuri de culturi care isi pun amprenta pe comportamentul oamenilor, al organizatiilor, aceste particularitati trebuie sa fie studiate si luate in considerare in procesul de comunicare si de negociere;
- gradul superior al riscului, determinat de complexitatea conditiilor, de multitudinea factorilor economici, politici si culturali.

##### 3. CRITERII SI METODE DE SELECTARE A MANAGERILOR INTERNATIONALI

- Flexibilitate si adaptabilitate la culturi diferite
- Independenta si incredere in fortele proprii
- Sanatate fizica si psihica, varsta, experienta
- Instruirea, educatia, moralitatea
- Cunoasterea unor limbi de larga circulatie
- Motivarea acceptarii si indeplinirii functiei primite
- Familia
- Abilitatea de leader

##### 4. MANAGERII INTERNATIONALI TREBUIE SA

###### POSEDE, INTR-O MASURA IMPORTANTA,

###### ANUMITE APTITUDINI:

- toleranta pentru neobisnuit si necunoscut, prudenta judecarii, in legatura cu situatii necunoscute, renuntarea la exprimari spontane categorice, negative;
- perceperea obiceiurilor locale, disponibilitatea de a tine seama de ele, renuntarea la demonstrarea propriilor obiceiuri;
- respectul pentru istoria propriei tari si pentru cea a tarii straine;
- atitudinea prietenoasa fata de toti localnicii, indiferent de statutul lor;
- autocontrolul in situatii conflictuale si in conditii de stres, capacitatea de a-si retine impulsul „razbunarii”;
- disponibilitatea de a invata o noua cultura, cauzele diferitelor fenomene neintelese, tendinta de a invata limba locala, chiar si pentru comunicarea elementara in viata de toate zilele;
- capacitatea de a asculta si reasculta pana la sfarsit raspunsuri si explicatii la intrebarile puse;
- disponibilitatea de a-si recunoaste propriile greseli in incalcarea normelor formale si neformale de comportament, cu scuzele corespunzatoare;
- deschiderea si sinceritatea in exprimarea nedumeririi sau a confuziei in situatii dificile si confuze, nesigure;
- fermitatea politicoasa, insa statornica si continuitatea in sustinerea propriilor principii morale de baza;
- disponibilitatea continua pentru clarificarea cu rabdare a cauzelor comportamentului propriu, neinteles de partener.

##### V. ROLURI SI FUNCTII ALE MANAGERULUI

###### 1. ROLURI IN CADRUL DIFERITELOR FUNCTII

FUNCTII	ROLURI SI ACTIVITATI

INFORMATIONALE	<p><b>Receptor - analist:</b> solicita si receptioneaza informatii, analizeaza rapoarte</p> <p><b>Diseminator:</b> transmite informatii venite din afara sau de la subordonati catre membrii organizatiei</p> <p><b>Purtator de cuvnt:</b> transmite informatii catre exterior prin viu grai, rapoarte si memorii</p>
DECIZIONALE	<p><b>Antreprenor:</b> identifica noi idei, initiaza proiecte, deleaga responsabilitati referitoare la formularea de idei noi</p> <p><b>Solutionarea urgentelor:</b> adopta actiuni corective in situatii de criza, rezolva conflictele dintre subordonati, se adapteaza la crizele de mediu extern</p> <p><b>Alocarea de resurse:</b> decide cine primeste resurse, fixeaza prioritati, programeaza si aproba bugete</p>
RESPONSABILITATI INTERPERSONALE SOCIALE	<p><b>Reprezentare:</b> indeplineste sarcini ceremoniale</p> <p><b>Leader:</b> indruma si stimuleaza subordonatii</p> <p><b>Coordonator:</b> mentine legaturile informationale in interioru organizatiei si cu exteriorul</p> <p><b>Negociator</b></p>

## 2. REGULI DE PROGRAMARE A MUNCII

### MANAGERILOR

- > Sa nu consume timp pentru probleme minore, care pot fi atribuite sau delegate subordonatilor
- > Sa-si concentreze eforturile asupra aspectelor cheie, prioritare pentru realizarea principalelor obiective atribuite
- > Sa se asigure perioade compacte de calm pentru munca individuala, necesare realizarii unor sarcini deosebit de importante
- > Sa solutioneze in primele ore ale zilei de munca cele mai importante si dificile probleme
- > Sarcinile mai putin pretentioase sa fie grupate spre sfarsitul zilei de munca
- > Selectionarea problemelor care implica, cu prioritate, cunostinte din anumite domenii in vederea transmiterii catre specialisti
- > Programarea zilnica a unei rezerve de timp pentru solutionarea problemelor neprevazute, importante si urgente
- > Rezolvarea in plenu organelor manageriale participative a problemelor esentiale pentru firma

## 3. REGULI DE COMPORTARE A MANAGERILOR IN RAPORT CU SUBORDONATII

Sa trateze pe altii asa cum ar vrea sa fie tratat;

Sa respecte personalitatea fiecarei persoane, demnitatea sa;

Sa ia oamenii asa cum sunt si nu asa cum isi inchipuie ca ar trebui sa fie;

Sa mentina energia si eforturile angajatilor concentrate asupra unor obiective clare, pe care toata lumea le intelege si le sustine;

Sa genereze si sa promoveze in randul oamenilor o stare de entuziasm, siguranta de sine si mandrie;

Sa isi invete angajatii ca frustrarea si esecul pot alimenta ambitia spre performante superioare si succes, atunci cand vor aparea ocazii favorabile;

Sa isi convinga oamenii sa creada neconditionat in beneficiile pe care le aduc auto-disciplina, munca sustinuta, devotamentul fata de cauza si constiinta unui tel comun;

Sa isi incurajeze si sa-si ajute angajatii pentru a-si cultiva capacitatile individuale canalizandu-le spre scopuri care promoveaza nu numai succesul si reputatia persoanei in cauza, ci si ale firmei;

Sa fie impartial;

Sa fie sever in ceea ce priveste principiile si suplu in privinta formeii;

Sa nu 'predice', ci sa dea exemplu personal;

Sa comunice si sa aplice sanctiunile cu tact;

Sa actioneze continuu pentru dezvoltarea spiritului de colaborare, pentru crearea unui climat de incredere reciproca;

## 4. CONCENTRARE MAI MULT

### PE REZULTATE DECAT PE METODE

- ◆ Unii conducatori sunt prea conformisti, devin obsedati de tehnicile sau metodele pe care le folosesc angajatii ca sa-si realizeze sarcinile, in loc sa se concentreze pe rezultatele pe care trebuie sa le obtina.
- ◆ Managerii care pun accentul pe rezultate si mai putin pe metode isi creeaza o echipa de oameni siguri pe ei si competenti, care isi folosesc propria gandire si abordeaza problemele din mai multe puncte de vedere. Cu alte cuvinte acorda autonomie de actiune a angajatilor si asteapta de la acestia sa-si foloseasca la maximum capacitatile si resursele proprii.
- ◆ A doua alternativa se poate aplica numai daca exista subalterni competenti si de buna credinta.

## ◆ 5. SA SE TINA LEGATURA PERMANENT CU 'TRUPA'

- ◆ Oamenii ii respecta pe conducatorii care coboara in persoana la nivelul lor. Trebuie sa vedeti si sa fiti vazut, si sa conduceti mergand peste tot.

◆ Managerii absenti care par sa fie distanti sau prea ocupati, sau care se izoleaza in spatele unui birou, al usii de la cabinet sau al secretarelor, ajung uneori sa-si atraga dispretul angajatilor de rand.

◆ Cand ramaneti in contact direct cu 'trupa' dumneavoastra, sesizati mai bine pulsul, aceasta practica fiind uneori infinit mai pretioasa decat rapoartele scrise si comentariile ocazionale din partea unor oameni care se intampla sa treaca prin biroul managerului.

◆ Un alt avantaj evident este acela ca angajatii respecta managerii pentru efortul pe care-l fac de a iesi si a circula printre ei si de a le asculta observatiile, fie ele pozitive sau negative.

◆ Oamenii trebuie sa stie ca managerului ii pasa de ceea ce se intampla. Cand il vad in persoana, sunt mai convinsi ca il preocupa sincer ca toata lumea sa faca o treaba buna.

◆ Managerii de rang inferior ar putea sa tina ascunse unele probleme in speranta ca 'vor putea sa stinga focul inainte ca managerul general sa miroase ca iese fum', iar angajatii nu trebuie sa creada ca seful cel mare este prea preocupat ca sa-l tina la curent cu ce se intampla in realitate.

## VI. PRINCIPALELE CAUZE ALE ESECULUI

### UNUI MANAGER; CAPCANE POSIBILE

- 🔔 Insensibilitatea la necazurile celorlalti
- 🔔 Aroganta, caracterul distant
- 🔔 Nerespectarea promisiunilor
- 🔔 Ambitiile personale: dorinta de a schimba slujba, de a intra in politica
- 🔔 Probleme legate de realizarea sarcinilor
- 🔔 Incapacitatea de a delega si de a lucra in echipa
- 🔔 Incapacitatea de a elabora o strategie
- 🔔 Incapacitatea de a se adapta la stilurile diferite ale superiorilor
- 🔔 Dependenta de un anume model sau mentor

O parte din succesul managerilor care si-au dobandit reputatia de buni conducatori se datoreaza faptului ca au sesizat si au stiut sa evite 'capcane' des intalnite:

- 'sindromul sosetelor de marime universala' - credinta ca o singura marime (in cazul de fata: un singur stil de conducere) se potriveste oricui si in orice situatie. Oamenii reactioneaza diferit la stilurile diferite de conducere, iar reactiile lor pot fi la fel de bine pozitive sau negative;
- tendinta celor care au devenit pentru prima data manageri sa se arate exagerat de autocrati sau dictatoriali. Managerii care isi rezerva dreptul exclusiv de a defini problemele si de a hotari cum sa fie rezolvate, se trezesc uneori ca au ramas sa se sprijine intr-un singur picior si sfarsesc prin a-l reteza si pe acesta cu propria lor mana;
- tendinta de a adopta acelasi stil de conducere pe care-l folosea vreunul dintre fostii sefi mai proeminenti ai managerului respectiv. Este posibil ca un grup de oameni sa fie complet diferit, in imprejurari diferite de cele cu care s-a confruntat modelul ales. Nu trebuie sa fiti! - o clona a fostului dumneavoastra sef, oricat de formidabil ar fi fost acesta in opinia dumneavoastra.

## VII. MANAGERII VIITORULUI

### GANDIREA SISTEMICA

Stabilirea directiei generale, dar nu si a fiecarei activitati (descentralizare)

Capacitatea de conceptualizare

Combinarea analizei cu intuitia

Responsabilitate sociala , orientare catre client, inteligenta sociala

### COMPETENTE INTERCULTURALE

Capacitatea de a intelege alte culturi

intelegerea profunda a istoriei si religiei altor popoare

Cunoasterea de limbi straine

Sensibilitate intelectuala

Empatie

### PREGATIRE EXTENSIVA SI CONTINUA

Dezvoltarea unei gandiri globale

Educatie continua

invatarea rapida a ceea ce este nou si uitarea si mai rapida a ceea ce este vechi

Capacitatea de a colabora cu opinia publica

### STANDARDE INALTE, PERSONALE SI DE COMPORTAMENT

Stabilirea unui sistem de valori si de comportament pentru organizatie

indeplinirea standardelor personale de profesionalism

Sensibilitate interpersonală