

COMPORTAMENTUL MANAGERIAL STILURI DE CONDUCERE

STILURILE MANAGERIALE au fost grupate în funcție de o baterie de criterii, care se referă la următoarele:

- 1) atitudinea față de **RESPONSABILITATE**;
- 2) autoritatea exercitată de conducător;
- 3) inițierea de structură și de considerație;
- 4) preocuparea pentru producție și preocuparea pentru oameni;
- 5) preocuparea pentru producție, preocuparea pentru oameni și pentru eficiență;
- 6) tipul de motive, caracteristicile comunicației, natura cooperării și modul de adoptare a deciziilor.

În funcție de criteriile adoptate au rezultat mai multe categorii de stiluri manageriale:

- a) stiluri unidimensionale;
- b) stiluri bidimensionale;
- c) stiluri pluridimensionale;

1. ATITUDINEA FAȚĂ DE RESPONSABILITATE

Pe baza acestui criteriu stilurile de muncă ale managerilor pot fi clasificate astfel:

- a) stil **REPULSIV**;
- b) stil **DOMINANT**;

c) stil INDIFERENT;

1. **STILUL REPULSIV** se caracterizează prin tendința de a refuza promovarea în funcții de conducere. De asemenea, manifestă un respect exagerat față de independența subordonaților. În situații deosebite va adopta soluții pripite și puțin eficiente. Managerii stil repulsiv prezintă, în general, complexe de inferioritate, deci o redusă încredere în propriile forțe. Dorința lor de a evita responsabilitățile explică refuzul de a ocupa posturi de conducere precum și adoptarea în grabă a deciziilor când totuși sunt forțați de împrejurări să ocupe posturi de conducere. Prin adoptarea rapidă a deciziilor, chiar în detrimentul gradului de fundamentare a acestora, conducătorii cu stil repulsiv reduc tensiunea produsă de starea de nesiguranță care este proprie oricărei stări antedecizionale.

2. **STILUL DOMINANT** desemnează managerii caracterizați printr-un comportament orientat spre dobândirea puterii. Persoanele cu acest stil sunt dinamice, active și generează un climat căruia îi sunt specifice tensiunile, conflictele. Conducătorii cu stil dominat au în general o bună părere despre ei înșiși, un grad ridicat al încrederii în sine și convingerea fermă că posturile de conducere le revin de drept, numai ei fiind apti și dotați să ducă la îndeplinire în mod exemplar sarcinile legate de aceste posturi.

Din convingerea propriei superiorități derivă și tendința acestor conducători de a-și menține propria părere și a se impune în adoptarea deciziilor. În caz de eșec managerii cu acest stil vor căuta, în general, explicații exterioare persoanei lor. Astfel, ei se vor strădui să micșoreze propria lor răspundere pentru eșecuri, plasând toată responsabilitatea

în sarcina subalternilor sau codecidenților. Evitarea recunoașterii propriei responsabilități, în situații de eșec, reduc șansele conducătorilor de a-și forma o imagine realistă despre evenimentele și de a identifica măsurile de corecție reclamate de situațiile viitoare.

Conducătorii marcați de stilul dominant au puține șanse să-și perfecționeze activitatea pe calea învățării. Considerând-se superiori sau chiar perfecți ei nu acceptă ideea că au greșit și deci nu vor fi preocupați pentru a identifica aspectele negative ale propriului stil managerial. În același timp, încrederea ridicată în sine, în forțele proprii explică și tendința lor de a acționa cu fermitate chiar și în situații de incertitudine și de a persevera în atingerea scopurilor propuse.

3. **STILUL INDIFERENT** subliniază lipsa de interes față de propria evoluție în ierarhie. Persoanele cu acest stil nu caută în mod deosebit să ocupe posturi de conducere, dar, odată promovate în aceste posturi, au toate șansele să fie manageri eficienți. Eficiența managerilor cu un astfel de stil derivă din orientarea lor spre ponderație și străduința de a îndeplini atribuțiile de conducere ce le revin cu aceeași conștiinciozitate ca și pe celelalte îndatoriri.

Conducătorii cu stil indiferent au capacitatea de a-și forma o imagine de sine realistă, ca și despre alții. Acești manageri mențin în general un echilibru între evaluarea trăsăturilor pozitive și negative ale propriei lor persoane, cât și considerarea subalternilor pe poziție de egalitate. Din această categorie se selectează cei mai mulți conducători.

Se poate remarca faptul că fiecare stil prezintă trăsături favorabile și nefavorabile. De aici concluzia că fiecare stil (repulsiv, dominant și indiferent) poate fi eficient sau nu în funcție de specificul situației.

Astfel, este mult mai puțin probabil ca pentru situații extreme să fie eficienți managerii cu stil dominant, grație

predispoziției lor de a adopta decizii ferme și datorită ambiției de a stăruii în obținerea de rezultate. În nici un caz în situații de panică nu vor fi eficienți conducătorii cu stil repulsiv, deoarece aceștia tind să se grăbească (pripit) în a decide (în detrimentul calității acțiunii) și nu au predispoziția de a persevera în obținerea rezultatelor, deci nu corespund exigențelor impuse de situații critice.

2. AUTORITATEA EXERCITATĂ DE MANAGER

În cadrul acestui criteriu pot fi cuprinse două sisteme de clasificare:

- a) după categoriile de stil managerial;
- b) după tipurile de zone;

Sistemul de clasificare a stilului managerial în grupe de stil a fost elaborat de LIPPIT și WHITE.

1. GRUPELE DE STIL MANAGERIAL

Acest sistem de clasificare (pe grupe de stil) cuprinde:

- a) stilul AUTORITAR
- b) stilul DEMOCRATIC
- c) stilul PERMISIV (LAISSER - FAIRE)

STILUL AUTORITAR este propriu acelor manageri care refuză să accepte participarea subalternilor la îndeplinirea atribuțiilor manageriale.

Managerii cu stil autoritar adoptă în mod unipersonal deciziile privind obiectivele și mijloacele realizării acestor obiective. Ei vor fi preocupați de realizarea sarcinilor, de controlul modului în care se execută sarcinile repartizate. Acești conducători acordă o încredere nelimitată măsurilor organizatorice în direcția atingerii obiectivelor. Sub aspectul

consecințelor produse, stilul autoritar va declanșa rezistența neexprimată a subalternilor.

Un astfel de stil managerial reduce posibilitățile de dezvoltare profesională ale subalternilor. Restrângerea acestor posibilități derivă din limitarea până la excludere a subordonaților de la adoptarea deciziilor.

Imposibilitatea de a participa la decizie diminuează simțul de responsabilitate, stânjenește interesul creativ – participativ. Acest stil deschide calea spre exagerarea atitudinii critice ori spre ștergerea interesului profesional (alienare profesională) al subalternilor. La fel, exagerarea controlului, va avea ca efect dezorientarea executanților în lipsa managerului, ceea ce induce, provoacă nevoia de control. Reducerea randamentului muncii în lipsa managerului îl va determina pe acesta să intensifice controlul. Deci, extinzând timpul afectat controlului, managerii cu stil autoritar reduc simultan timpul afectat creației, inovației.

Efectele disfuncționale ale controlului exagerat sunt:

- deplasarea interesului subalternilor de la obiectivul de realizat la respectarea normelor (regulilor);
- crearea unei nevoi sporite de control.

Mecanismul care explică o asemenea situație se fundamentează pe teorema lui Thomas conform căreia o definiție falsă a unei situații devine adevărată prin consecințele sale.

STILUL DEMOCRATIC este caracteristic managerilor care asigură participarea subalternilor la procesul de conducere. Managerii cu un astfel de stil apelează la colaborarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor.

Sub aspectelor consecințelor se apreciază că stilul democratic determină o reducere a tensiunilor, conflictelor, o puternică participare.

Randamentul grupului este de prezența sau absența managerului. Orientarea managerilor cu acest stil spre control redus generează rezerve pentru muncă inovatoare.

STILUL PERMISSIV (laissez-faire) se caracterizează prin evitarea oricărei intervenții în organizarea și conducerea grupului, plasând accentul pe organizarea și conducerea spontană. Prezența sau absența managerului nu are efecte la nivelul randamentului. Diferența între stilul permisiv și stilul democratic constă în starea moralului. În cazul managerului democratic moralul este ridicat deoarece conducătorul sprijină grupul. În cazul managerului permisiv moralul este ceva mai scăzut, deoarece conducătorul nu sprijină grupul în îndeplinirea sarcinii.

În literatura sociologică se cunosc alternative ale acestui sistem de clasificare. Aceste alternative vizează categoriile de stil autoritar și stil democratic, păstrând același distincții esențiale între cele două categorii de stimuli. Astfel, Brown subdivide manageri cu stil democratic în “democrați autentici” și în “pseudodemocrați”, iar cei cu stil autoritar în “strict autoritari”, “binevoitori”, “autoritari incompetenți”.

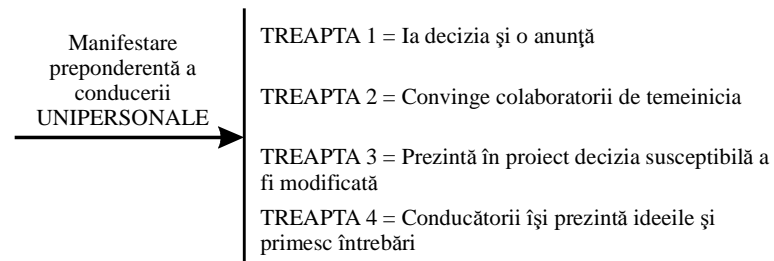
CLASIFICAREA PE TIPURI DE ZONĂ

Acest sistem de clarificare împarte conducătorii în două zone după natura raportului de autoritate manifestat:

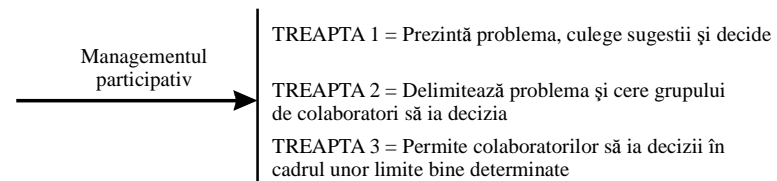
- a) zona de exercitare a autorității conducătorilor din firmă;
- b) zona de libertate a colaboratorilor

Fiecare zonă se subîmparte în trepte. Prima zonă (a managerilor) cuprinde 4 trepte, iar a doua zonă (a libertății colaboratorilor) cuprinde 3 trepte. Sistemul a fost elaborat de Tannen- baumann și Schmidt, care au delimitat treptele după modul de adoptare a deciziei.

*** ZONA DE EXERCITARE A AUTORITĂȚII MANAGERIALE**



*** ZONA DE LIBERTATE A COLABORATORILOR**



3. INIȚIEREA DE STRUCTURĂ ȘI CONSIDERAȚIE

Acest stil managerial surprinde atât latura organizatorică cât și cea umană. Prin INIȚIEREA DE STRUCTURĂ. Fleishman și Harris desemnează orientarea managerilor spre organizare:

- distribuție de sarcini;
- stabilirea componentei grupului;
- stabilirea modului de realizare a sarcinilor.

Asemenea acțiuni organizatorice (inițiere de structură) se referă la nevoia resimțită de către manageri de a limita incertitudinile, de a-și extinde posibilitatea de control al modului de desfășurare a evenimentelor în cadrul sistemului de producție.

CONSIDERAȚIA se referă la tendința managerilor de a se preocupa de motivarea subalternilor, privind subalterni ca pe

egali lor. Conducătorii cu acest stil managerial vor fi orientați cu precădere spre stabilirea unor relații de încredere și reciprocitate.

Ei vor apela de obicei la utilizarea recompenselor pentru a obține participarea subalternilor. Conducătorilor cărora le este propriu un nivel scăzut de considerație vor insista în primul rând pe utilizarea mijloacelor de penalizare, în acest caz cresc tensiunile și se impune controlul.

Inițierea de structură este concepută ca un factor permanent al oricărui activități manageriale.

4. PREOCUPAREA PENTRU OAMENI ȘI PREOCUPAREA PENTRU PRODUCȚIE

Conform, acestui criteriu stilul managerial este clasificat în funcție de centrarea preocupării managerului pe producție (P) și pe oameni (D). Preocuparea pentru PRODUCȚIE și preocuparea pentru OAMENI sunt măsurate cu ajutorul unor scări cu intervale scalare de la 1- 9.

Treapta scalară 1 indică nivelul cel mai scăzut de preocupare iar treapta 9 desemnează nivelul cel mai ridicat de preocupare.

În baza scorurilor obținute managerii sunt plasați în diferite zone ale unui GRAFIC construit pe coordonatele celor două dimensiuni: centrarea pe PRODUCȚIE și centrarea pe OAMENI.

În grila stilurilor manageriale pătratele marcate reprezintă principalele stiluri de conducere bazate pe interesul pentru PRODUCȚIE și interesul pentru OAMENI.

STILUL 1.1 este caracteristic acelor manageri care manifestă un interes deosebit de redus atât pentru PRODUCȚIE cât și pentru OAMENI. Managerii cu un asemenea stil depune eforturi minime pentru atingerea sarcinilor grupului sau organizației dar și pentru resurse umane (MANAGER SECĂTUIT).

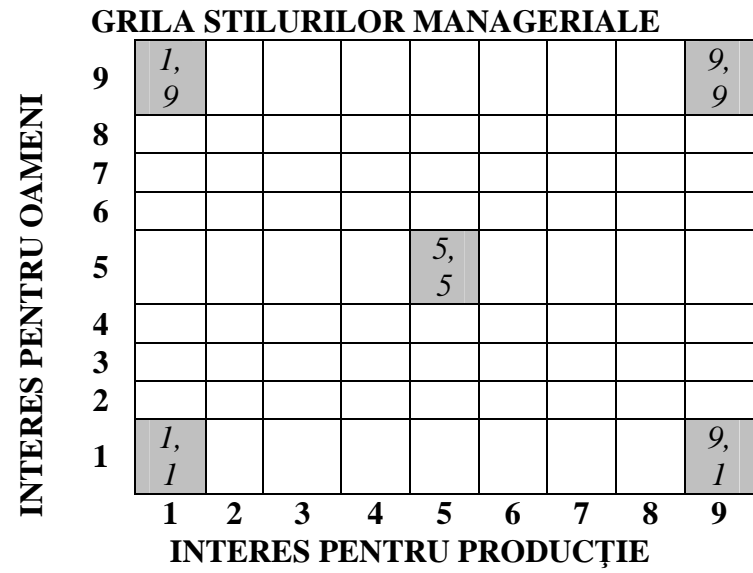
STILUL 9.1 este caracteristic acelor manageri care acordă prioritate absolută soluționării problemelor de PRODUCȚIE, acordând un interes minim, până la neglijarea resurselor umane.

Eforturile acestor manageri se îndreaptă spre îndeplinirea obiectivelor firmei prin instituirea unui regim intens de muncă, prin solicitare permanentă a salariaților. Ei acordă prioritate organizării. Activitatea poate fi eficientă numai prin stabilirea unor legături minime cu subordonații. În acest caz eficiența este cu precădere condiționată direct de soluționarea aspectelor de ordin tehnic. (CENTRAT PE SARCINA)

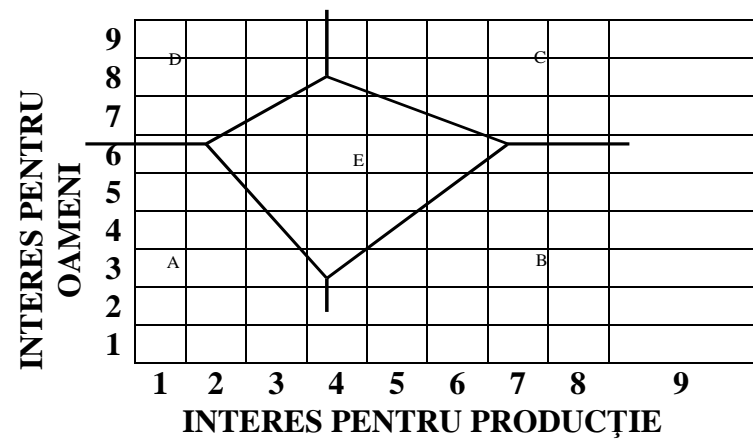
STILUL 9.9 se caracterizează prin acordarea unui interes sporit atât pentru producție (P) cât și pentru oameni (O). Eficiența managerilor care practică un asemenea stil rezultă din eforturile depuse pentru soluționarea favorabilă a ambelor categorii de probleme. Relațiile dintre acești manageri și subordonați se bazează pe respect reciproc fiind interactive, cooperante, participative (CENTRAT PE GRUP)

STILUL 1.9 acordă prioritate resurselor umane, preocupându-se de problematica personalului, de crearea unor condiții confortabile (ergonomice, psihosociale) de muncă. Interesul pentru producție este minim. Adeseori, managerii cu un asemenea stil manifestă o stăruință redusă, până la apatie, indiferență față de producție (POPULIST).

STILUL 5.5 acordă o importanță egală producției și oamenilor, realizând un echilibru între interesul pentru producție și interesul pentru oameni. De aceea stilul a fost denumit și stil echilibrat. Prin practicarea unui astfel de stil se obțin performanțe optime dar asigură și menținerea unui moral crescut al personalului (MODERAT OSCILANT).



Sociologii Blake și Mounton au împărțit suprafața grilei în cinci zone aproximativ egale care redau stilurile manageriale reprezentative.



Astfel:

- ZONA A corespunde nuanțelor stilului 1.1 (1.2, 1.3, 1.4, 1.5);
- ZONA B corespunde nuanțelor stilului 1.9 (1.8, 1.7, 1.6, 1.5);
- ZONA C include nuanțele stilului 9.9 (9.8, 9.7, 9.6, 9.5);
- ZONA B include nuanțele stilului 9.1 (9.1, 9.2, 9.3, 9.4, 9.5);
- ZONA E include nuanțele stilului 5.5 (5.4, 5.3, 5.2, 5.6, 5.7).

Prin această zonare realizată de Blake și Mounon este posibilă măsurarea mai diversificată a stilurilor de conducere. Cele 5 TIPURI DE COMPORTAMENT MANAGERIAL SAU STILURI DE CONDUCERE au primit diferite denumiri:

- conducător centrat pe SARCINĂ;
- conducător centrat pe OAMENI – POPULIST (1.9);
- conducător SECĂTUIT (1.1);
- conducătorul MODERAT – OSCILANT (5.5);
- conducătorul centrat pe GRUP (9.9).

5. INTERESUL PENTRU PRODUCȚIE, PENTRU OAMENI ȘI EFICIENȚĂ

Astfel sistemul de clasificare se inspiră din cel ale grilei prezentate (stil managerial orientat spre producție și spre oameni) adăugând o nouă dimensiune – EFICIENȚA. În acest mod W.I. REDDIN identifică 8 categorii de stiluri manageriale, din care 4 sunt apreciate ca eficiente iar 4 ca ineficiente.

1. Stiluri EFICIENTE:

- a) Stilul metodic (apelează la metode moderne de management, la știință, tehnologie și inovare);
- b) Stil umanist (acordă prioritate resurselor umane, ceea ce garantează eficiența);
- c) Stil tehnacist (acordă prioritate producției, dar într-o manieră fundamentală căutând totdeauna soluții raționale pentru probleme tehnice; subalternii înțeleg caracterul de necesitate al măsurilor adoptate);
- d) Stilul moderat (echilibru între producție și cerințele oamenilor, colaborând cu subalternii).

2. Stiluri INEFICIENTE:

- a) Stilul dezinteresat (indiferenți față de producție, față de oameni, față de rezultate) ceea ce conduce la pierderea interesului oamenilor pentru producție;
- b) Stilul paternalist (managerul exagerează preocuparea pentru oameni, asemănător celui întâlnit în relația părinți – copii, acest stil reduce interesul participativ al subordonaților și îi desresponsabilizează);
- c) Stilul abuziv (centrează interesul spre producție, față de subordonați fiind distant sau chiar dezinteresat; el poate genera tensiuni și conflicte, datorită rezistenței tacite a subalternilor față de solicitările exagerate);
- d) Stil indecis (managerul – bazat pe exagerarea echilibrului între cele două categorii de interese – producție și oameni; manifestă

prudență exagerată; lipsă de fermitate în decizie).

Clasificarea acestor stiluri are în vedere în primul rând eficiența tipului de comportament managerial.

6. TIPUL DE MOTIVARE, COMUNICARE ȘI COOPERARE

Clasificarea stilurilor manageriale după tipul de motivare, caracteristicile comunicării, natura cooperării și modul de a decide a fost operată de Likert. El a construit un sistem de clasificare în stilul este împărțit în 4 categorii:

- stil foarte autoritar;
- stil autoritar – binevoitor;
- stil participativ – consultativ;
- stil extrem de participativ.

Așa cum se observă stilurile diferă între ele în funcție de nivelul atins de fiecare dintre dimensiunile considerate (motivare, comunicare, cooperare, participare etc.).

1. **STIL FOARTE AUTORITAR:** se referă la conducători care fixează unilateral obiectivele, dau ordine și sunt orientați spre control exagerat; practicarea unui astfel de stil determină manifestarea rezistenței neexprimate a subordonaților reduce productivitatea, scade satisfacția oamenilor, scade interesul pentru activitatea desfășurată.
2. **STILUL AUTORITAR BINEVOITOR:** se referă la conducătorii care fixează unilateral obiectivele (unipersonal) dar acceptă discutarea cu subordonații a ordinelor date, ceea ce asigură utilizarea parțială a experienței subordonaților. Rezistența tacită este cea mai redusă, dar încă prezentă. Fiind excluși de la fixarea obiectivelor, subordonații vor resimți sarcinile ca obligații și nu se vor identifica în aceste

obiective, care nu reflectă decât accidental aspirațiile lor.

3. **STILUL PARTICIPATIV CONSULTATIV** se referă la tendința conducătorilor de a discuta cu subalternii problemele muncă și producție. În urma acestei consultări se definitivează dispozițiunile și se dau ordine necesare. Obiectivele importante sunt fixate însă în mod unipersonal. Consultarea predecizională a subordonaților le oferă posibilitatea participării la decizie și conducere. Rezistența neexprimată a subordonaților este posibilă și în acest caz.
4. **STILUL EXTREM DE PARTICIPATIV** se caracterizează printr-o amplă participare a subordonaților la procesul de producție. Discuțiile și sugestiile subalternilor nu privesc doar deciziile referitoare la execuție, ci și deciziile referitoare la obiective. Stabilirea obiectivelor prin consultarea subalternilor duce la identificarea lor cu obiective fixate, deci stimulează motivația și interesul. De fapt, obiectivele vor fi stabilite în fiecare moment al procesului de producție printr-o echilibrare a interesului întreprinderii cu interesele salariaților. Numai în situații speciale, de urgență, obiectivele sunt stabilite unipersonal. Nici practicarea acestui stil nu exclude rezistența neexprimată a subalternilor , dar ea are un caracter sporadic și accidental.

În general, așa cum se poate observa din clasificarea prezentată, stilul de conducere (sau managerial) poate fi împărțit în două mari categorii (cu nuanțele și variantele lor):

- a) **STIL AUTORITAR**
- b) **STIL PARTICIPATIV**

Individualizarea acestor categorii de stil managerial s-a realizat prin analiza activității conducătorilor din diverse firme,

organizații, instituții a caracteristicilor privind responsabilitatea subalternilor, loialitatea față de firmă natura și intensitatea conflictelor. Likert evidențiază capacitatea stilului AUTORITAR de a asigura obținerea unor rezultate BUNE și FOARTE BUNE pe perioade scurte și medii de timp. Consecințele nedorită a acestui stil este deprecierea condițiilor de viitor în privința participării subalternilor la procesul de producție.

În cazul stilului PARTICIPATIV rezultatele pe termen mediu și sunt mai reduse comparativ cu stilul autoritar, dar ele se ameliorează în perspectivă, devenind performante. O asemenea evoluție favorabilă a performanțelor este determinată de a influență pozitivă pe care o exercită asupra unui set de variabile. Astfel, managerii cu stil participativ sunt apreciați de subalterni; loialitatea și comunicarea sunt dezvoltate; presiunile și conflictele scad.

Totuși cum remarca Likert, pentru a putea evalua performanțele stilului participativ (ca valoare și deficiențe) este necesar un interval mai mare de timp (minimum 2 ani).

Deci, între stilul participativ și rezultate apare un decalaj de timp.

Dacă stilul participativ asigură rezultate performante în perspectivă, stilul autoritar nu oferă decât pe termen scurt și mediu rezultate performante.

Stilul participativ dezvoltă exercițiul de a decide și de asumare a responsabilității acestor decizii. Instituirea unui stil participativ reclamă modificări de comportament atât al conducătorilor cât și al subalternilor. Modificarea comportamentului constituie un proces de durată care se poate desfășura numai în condițiile unei anumite flexibilități și toleranțe față de eșecuri (asumarea riscului pe termen scurt și mediu). Dar costul inițial al implementării modelului participativ poate fi recuperat în viitor prin performanțe mai mari.

BIBLIOGRAFIE

- 1) **PETRESCU, ION**, „*Psihologia conducerii colective a întreprinderilor industriale*”, Craiova, Scrisul Românesc, 1977;
- 2) **VLĂSCÉANU, MIHAELA**, „*Psihosociologia organizațiilor și a conducerii*”, Ed. Paideia, București, 1993.

CUPRINS

1. ATITUDINEA FAȚĂ DE RESPONSABILITATE
2. AUTORITATEA EXERCITATĂ DE MANAGER
3. INȚIEREA DE STRUCTURĂ ȘI CONSIDERAȚIE
4. PREOCUPAREA PENTRU OAMENI ȘI PREOCUPAREA PENTRU PRODUCȚIE
5. INTERESUL PENTRU PRODUCȚIE, PENTRU OAMENI ȘI EFICIENȚĂ

6. TIPUL DE MOTIVARE, COMUNICARE ȘI COOPERARE