

MANAGERII ȘI STILURILE DE CONDUCERE

Cristian VOLONTIR, Ina GUMENIUC

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: *Managerii, sunt persoane investite cu autoritate și responsabilitate decizională privind folosirea eficientă a principalelor resurse ale firmei (umane, materiale, financiare și informaționale). Stilul de conducere reprezintă modul în care un manager face apel la aptitudinile, experiența și cunoștințele sale, pentru a lucra cu oamenii, în scopul îndeplinirii sarcinilor de muncă. Stilul de conducere reflectă modul în care un manager gândește și acționează, și rezultă din îmbinarea a două atitudini fundamentale: responsabilitatea față de misiunea și obiectivele firmei și cooperarea între manager și subordonați*

Cuvinte-cheie: *manager, stil de conducere, resurse, subordonați.*

Managerii, ca persoane investite cu autoritate și responsabilitate decizională privind folosirea eficientă a principalelor resurse ale organizației (oameni, piețe, mașini și instalații, materiale, bani și timp), exercită atribuții de planificare, organizare, coordonare, antrenare și control, fiind situați pe diferite niveluri ale piramidei ierarhice.

Rațiunea de a fi a unui manager, misiunea lui de bază, este de a face afaceri profitabile pentru firmă, de a-și orienta colaboratorii și subordonații spre ceea ce se așteaptă de la ei. Managerul stabilește obiective, organizează, motivează și comunică, stabilește standarde și evaluează, dezvoltă potențialul oamenilor.

Avându-se în vedere trăsăturile generale ale responsabilităților îndeplinite, managerii pot fi împărțiți în trei categorii:

1. Manageri superiori;
2. Manageri mijlocii;
3. Manageri de prima linie (operaționali).

Pentru îndeplinirea responsabilităților, oricărui manager, de la directorul general sau președintele unei mari companii multinaționale până la șeful unui compartiment dintr-o firmă mică, îi sunt necesare trei categorii de aptitudini: conceptuale, aptitudini umane, aptitudini profesionale.

Dauglas McGregor a avut o contribuție însemnată în ce privește abordarea managementului. În funcție de modul de abordare a factorului uman, Dauglas McGregor împarte concepțiile existente în teoria și practica conducerii în două categorii, pe care le încadrează în “teoria clasică” („teoria X”) și “teoria Y”- modernă.

Teoria X a stat mult timp la baza practicii conducerii și definește structurile tradiționale de tip autoritar. Această teorie se centrează pe ideea că omului îi displace munca, trebuind a fi constrâns pentru a-și îndeplini sarcinile prin intermediul normelor de muncă, a unui control permanent și prin aplicarea de sancțiuni.

Teoria Y este considerată modernă și se bazează pe luarea în calcul a resurselor umane în procesul managementului, oamenii manifestând atașament față de muncă și o atitudine pozitivă motivată. Principiul general care rezultă din “teoria Y” este cel al integrării și autocontrolului.

Conform acestei teorii munca cere o depunere de efort fizic și intelectual, similar celui depus pentru odihnă și distracție, prin urmare munca poate fi sursa de satisfacție când este efectuată în mod voluntar, fără constrângeri. Individul mediu este capabil să se auto-conducă și auto-controleze, iar pentru îndreptarea eforturilor indivizilor spre realizarea obiectivelor organizației, controlul extern și amenințarea cu pedeapsa nu reprezintă singurele mijloace. Implicarea efectivă a angajaților în desfășurarea activității se poate obține prin oferirea recompenselor graduale, proporțional cu munca depusă.

Teoria Z a lui William Ouchi. Ouchi arată compromisul între manageri și executanți pentru realizarea consensului. Această teorie reunește idei precum:

- ✓ decizia se ia prin consens;
- ✓ importanța încrederii între manageri și subordonați;

- ✓ responsabilitatea individuală;
- ✓ orientarea spre angajarea pe termen lung a personalului.

Analizând toate cele trei teorii observăm că este foarte important ca un manager să cunoască natura umană dar și importanța mediului de lucru. Motivațiile îi stimulează pe muncitori astfel:

- Teoria X - prin amenințare, prin sancțiuni disciplinare, prin control.
- Teoria Y - crearea unor condiții optime de lucru, banii.
- Teoria Z - stabilitatea în muncă, angajarea pe termen lung.

Un alt stil de conducere a fost înființat de către teoreticienii de urgență Robert Tannenbaum și Warren Schimdt care au identificat un continuum de șapte stiluri de conducere distincte, fiind publicat în Harvard Business Review. Prin înțelegerea acestui continuum, puteți vedea unele dintre opțiunile disponibile pentru conducere, iar acestea ajută să determinăm care stil de conducere este cel mai potrivit într-o anumită situație.

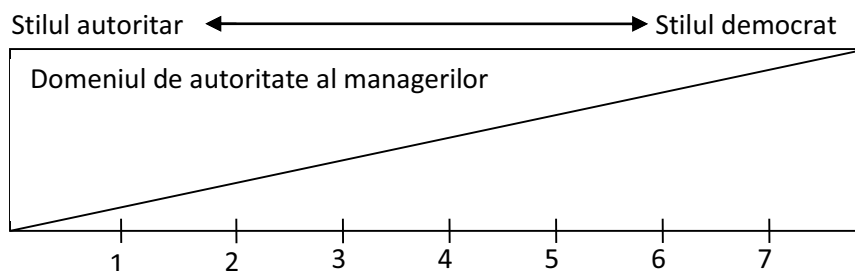


Figura 1. Linia continuă a stilurilor de conducere

Modelul pune în evidență șapte stiluri de leadership care au loc pe întreaga linie:

Spune - Liderul ia decizii și se așteaptă ca echipa să le urmeze, iar echipa are o implicare puțină în procesul de luare a deciziilor. Acest tip de stil este folosit uneori la etapele începătoare în viața unei echipe, înainte de a stabili încrederea într-o echipă, sau cu membrii echipei care sunt lipsiți de experiență. Continuarea utilizării acestui stil poate fi foarte frustrantă pentru membrii echipei și poate descompune încrederea, astfel încât liderii trebuie să fie atenți pentru a utiliza acest stil doar când este absolut necesar.

Vinde - Liderul ia decizia, dar oferă o rațiune. Echipa este importantă. Deși decizia nu va fi schimbată, echipa are dreptul să adreseze întrebări și să simtă că nevoile sale sunt luate în considerare.

Sugerează - Liderul prezintă decizia, include o justificare, și întrebă dacă există întrebări. În timp ce decizia este deja luată, acest stil ajută echipa să înțeleagă de ce, astfel încât membrii echipei nu se simt atât de mult că decizia este forțată. Potrivit lui Tannenbaum și Schimdt, pentru că oamenii au posibilitatea de a discuta decizia, ei simt că au participat la ea și o acceptă mai ușor. Acest lucru ajută la construirea încrederii și este o strategie bună de a fi utilizată atunci când sunteți la încercarea de a vă da seama ce echipă este capabilă pe cont propriu să funcționeze.

Consultă - Liderul propune o decizie și apoi invită echipa la discuții pentru a se asigura că decizia este cea corectă. Echipa are capacitatea de a influența rezultatul final și a face modificări la această decizie. Prin utilizarea acestui stil, liderul recunoaște că echipa are perspectiva de valoare în rezolvarea problemei. Acest lucru arată că el sau ea are încredere în membrii echipei și vrea ca ei să participe activ la rezolvarea problemelor și la luarea deciziilor. Acest stil de conducere poate construi coeziunea și oferă motivația atât de necesară pentru o echipă.

Se alătură - Liderul prezintă problema și apoi cere echipei, sugestii și opțiuni de luat în considerare. Prin discuția care urmează, echipa ajută liderul să decidă. Deci, în timp ce liderul adoptă în cele din urmă decizia, procesul decizional este un proces de colaborare, iar echipa se simte apreciată și de încredere. Acest stil este adesea folosit atunci când echipa are cunoștințe și experiență.

Delegații - Liderul prezintă problema, oferă parametri de decizie și permite echipei de a găsi soluții și de a lua o decizie finală. Liderul rămâne responsabil pentru rezultat și el controlează riscurile prin stabilirea unor limite și definirea criteriilor, care decizia finală trebuie să le îndeplinească. Pentru a delega această autoritate, liderul trebuie să aibă încredere în echipă și să se asigure că se bucură de sprijinul și resursele necesare pentru a face o decizie solidă.

Abdică - Liderul cere echipei să definească problema, de a dezvolta opțiuni și să ia o decizie. Echipa este liberă să facă ceea ce este necesar pentru a rezolva o problemă în timp ce lucrul merge conform nevoilor organizaționale și obiectivelor. Deși nivelul de libertate este foarte mare, liderul este în continuare responsabil pentru decizie și, prin urmare, trebuie să se asigure că echipa este gata pentru acest nivel de responsabilitate și de auto-control.

Grila conducerii elaborată de Blake și Mouton (1964) pornește de la aceleași două orientări distincte ale comportamentului de conducere: oameni versus sarcini, relații umane versus productivitate/ profit. De această dată nu le regăsim ca limite ale unui continuum (reprezentare ce sugerează posibilitatea ca orientare predominantă într-o direcție, să excludă preocuparea pentru cealaltă), ci ca dimensiuni care se integrează simultan în comportamentul de conducere (reprezentare ce avansează posibilitatea ca stilul de conducere să reflecte ambele preocupări în funcție de necesitățile organizației la un moment dat).

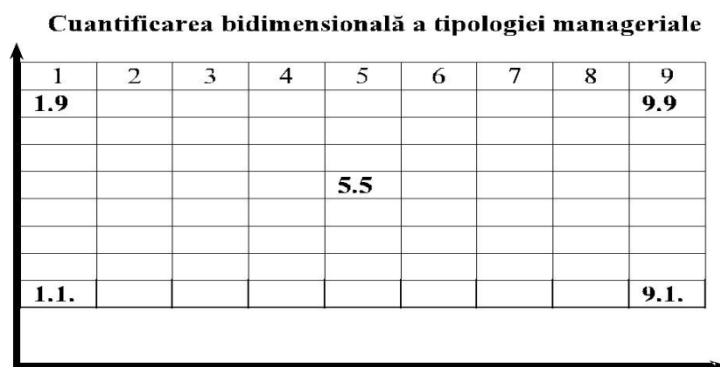


Figura 2. Cuantificarea bidimensională a tipologiei manageriale

Grila de reprezentare a stilurilor de conducere cuprinde două axe (dimensiuni):

- axa orizontală, care evaluează preocuparea conducătorului pentru rezultate (calitatea produselor, performanța, profitul, îndeplinirea misiunii etc.);
- axa verticală, care evaluează preocuparea conducătorului pentru oameni (susținerea membrilor echipei, cultivarea unor relații profesionale bazate pe respect și încredere, preocuparea pentru securitatea posturilor angajaților etc).

Principalele stiluri sunt definite de combinația în diferite proporții a interesului pentru rezultate și oameni:

- ⇒ Managerul participativ-reformist (9.9) - spirit inovator, creator, își asumă riscuri, disponibilitate pentru comunicare și antrenare;
- ⇒ Managerul populist (1.9) - acordă prioritate absolută rezolvării pretențiilor salariale, 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 abilități în situații conflictuale, manifestă tendința spre manipularea sindicatelor.
- ⇒ Managerul incompetent (1.1)- se caracterizează prin absența unei strategii viabile, de curaj în asumarea riscurilor, este ușor coruptibil.

Intr-o analiză critică a stilurilor de conducere, Rensis Likert identifică patru categorii pe care le denumește "sisteme". Acestea sunt urmatoarele:

1. Sistemul exploatator – autoritar – în care managerul ia deciziile de unul singur și le transmite subordonaților. Comunicarea este deficitară, munca în echipă este neeficientă iar conducerea se bazează pe un sistem de pedepse și amenințări. Productivitatea este la nivel minim, angajații depunând doar efortul strict necesar pentru a-și menține locul de muncă.

2. Sistemul autoritar – binevoitor – conducerea este autocrată dar liderii se consultă cu specialiștii de nivel apropiat. Sistemul se bazează, de asemenea, pe pedepse, iar productivitatea este necorespunzătoare.

3. Sistemul consultativ – obiectivele sunt fixate în mod democratic. Comunicarea funcționează în ambele direcții și este încurajată munca în echipă. Productivitatea este bună.

4. Sistemul participativ – este sistemul ideal propus de Rensis Likert după analiza critică a situației actuale. Propunerea se referă la integrarea ierarhică a grupurilor de muncă, de la nivelul doi în jos conducătorii fiind în același timp subordonați în grupul superior și lideri în cadrul propriilor grupuri. În acest mod informația circulă mult mai repede și mai corect iar conducerea este una democratică. Productivitatea crește la cel mai înalt nivel.

Indiferent de criteriile de clasificare, sub o formă sau alta, apar două stiluri predominante, celelalte fiind de fapt variante ale acestora: stilul autoritar și stilul democrat.

Stilul autoritar - prevede participarea autoritară a managerului în proces de conducere a întreprinderii. Acest stil este propriu acelor manageri care refuză orice sugestie din partea subalternilor. Un astfel de stil de management reduce posibilitatea de perfecționare a subalternilor, formează tendințele de exagerare a atitudinii critice de sus în jos și stinge interesul profesional al subordonaților. În absența managerului, randamentul grupului scade în mod simțitor. Acest stil se caracterizează prin:

- centralizarea totală a puterii (luarea deciziilor);
- reducerea conștientă a relațiilor inter-umane (comunicarea cu subalternii);
- gândire rigidă, lipsită de spirit de creator în colectiv;
- controlul permanent;
- ordinele, instrucțiunile, indicațiile sunt dictate;
- supunerea incontestabilă a angajaților;
- lipsa respectului față de subalterni.

Stilul democrat - prevede participarea activă a colectivului în proces de conducere a întreprinderii. Acest stil, spre deosebire de cel autoritar, caracterizează managerii care asigură participarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor. Stilul democrat determină reducerea tensiunilor interpersonale, participarea activă și cu interes sporit a subalternilor la îndeplinirea sarcinilor. Randamentul grupului, în prezența sau absența managerului, nu prezintă oscilații semnificative. Acest stil de conducere se caracterizează prin:

- amabilitate și stimă față de subalterni, grija pentru necesitățile lor;
- stimularea celor cu inițiativă și a celor activi;
- grija pentru ca subalternii să fie totdeauna informați;
- ascultarea părerilor și sfaturilor subalternilor;
- delegarea responsabilităților.

Bibliografie:

1. Mircea Cozmăcă, Gabriel Petru Luca, Alexandru Epureanu, Cătălin Fetecău, Mihaela Gondor, Ion Verzea, Lucian Fălticeanu, Ioan Ciornei, *"Managementul întreprinderilor mici și mijlocii"*, Ed. TEHNICO-INFO, Chișinău, 2002-1000 p.
2. Marian Zaharia, *"Management - teorie și aplicații"*, București, 1993.
3. Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, *"Management"*, București, 1997.
4. Panaite C. Nica, *"Managementul firmei"*, Chișinău, 1994.