

STILUL DE CONDUCERE ȘI TEMPERAMENTUL UNUI MANAGER DE SUCCES

Tatiana EȘANU

Universitatea Tehnică din Moldova

Rezumat: Pe parcursul vieții, fiecare anagajat s-a întâlnit cu situații în care managerul său manifestă un comportament destul de variat pe parcursul activității sale. Acest comportament se datorează stilului de conducere și temperamentului pe care îl abordează acel manager în timpul ridicării în funcție. În articolul dat sunt prezentate stilurile de conducere caracteristice tuturor managerilor și temperamentele lor care în viziunea autorului sunt de succes ceea ce le oferă posibilitatea să facă față funcției îndeplinite, dar și gradul de agreabilitate a angajaților față de el.

Cuvinte cheie: stil de conducere, temperament, success, manager.

Ce este un manager și care este rolul său în activitățile desfășurate în cadrul unei entități (întreprinderi).

Managerul este acea persoană, înzestrată cu anumite calități, care posedă un minim de cunoștințe manageriale, a cărui activitate de bază este de a realiza eficient scopurile propuse în administrarea unei întreprinderi prin planificarea, evaluarea muncii unui grup de angajați, coordonarea resurselor materiale, financiare și informaționale. Un manager calificat nu se naște cu deprinderi comunicative manageriale, cu un nivel de inteligență deosebită în domeniul managerial sau cu un grad de agreabilitate înalt, ci calificarea se formează pe parcursul întregii activități profesionale în corelație cu intersul personal, străduință și efortul depus.

În dependență de poziționarea pe scara ierarhică managerii pot fi divizați după 3 nivele:

- ✓ nivelul strategic;
- ✓ nivelul tactic;
- ✓ nivelul operațional.

Managerii ce fac parte din nivelul strategic primesc decizii cu caracter strategic care se referă la direcțiile de dezvoltare pe termen lung, cum ar fi relațiile cu alte întreprinderi, abordarea unor piețe de desfacere (atragera de noi consumatori), re tehnologizarea (procurarea unor utilaje mai moderne).

Managerii ce se poziționează la nivelul tactic (funcțional) sunt responsabili în realizarea unor strategii al nivelului ierarhic superior, dar și coordonează managerii care au un nivel ierarhic inferior.

Managerii operaționali, în ceea ce privește obligațiile lor, sunt cei care coordonează activitățile lucrătorilor, inspirând, motivând și realizând un set de instrucțiuni pentru lucrători.

Conform teoriei calității personale managerii ar trebui să se nască cu acele calități și caracteristici specifice domeniului managerial, este suficient doar de a găsi aceea persoană pentru a fi numită în funcție, însă nu este o ipoteză total corectă, deoarece are loc stagnarea procesului de dezvoltare a abilităților manageriale. Totuși în urma unor cercetări au fost trasate câteva trăsături sau calități specifice managerilor de succes:

- ✓ inteligență și abilități comunicative;
- ✓ inițiativă, energie și tenacitate în ceea ce întreprind;
- ✓ încredere în sine;
- ✓ capacitatea de a vedea din elicopter (de a observa toate schimbările care au loc în întreprindere).

Profesia de manager nu este o simplă activitate realizată de angajat în dependență de numărul de ore, este un proces de orientare a activității oamenilor în scopul realizării obiectivelor în favoarea entității. Astfel, managerul are un set complex de roluri cum ar fi: figură reprezentativă a entității, lider, negociator cu diferiți furnizori, clienți, purtător de cuvânt și moderator al unor conflicte pentru a identifica nemulțumirea angajaților.

Stilurile de conducere îl face pe un manager să interacționeze cu angajații atunci când este nevoie și să își impună statutul atunci când este necesar de a lua decizii.

Stilul de conducere, din punct de vedere al esenței, reprezintă ansamblul trăsăturilor și particularităților psihice și psihio-sociale, cunoștințele și comportamentul managerului față de angajați săi. Stilul managerial, în cele mai dese situații, diferă în funcție de împrejurările și condițiile în care se desfășoară activitatea propriu zisă.

Structura stilurilor manageriale în raport cu exercitarea puterii de către conducători cuprinde cunoștințele a trei tipuri de stiluri manageriale:

- ✓ stilul autoritar;
- ✓ stilul democratic (participativ);
- ✓ permisiv (laissez-faire).

Stilului autoritar în conducere îi este propriu dirijarea și controlul ierarhic, disciplina riguroasă și răspunderea maximă a subalternilor. Managerii care practică acest stil de conducere își impun în permanență concentrarea puterii de sine stătător, preferă să ia deciziile fără a întreba opinia angajaților, nici chiar nu le oferă posibilitatea de inițiativă, însă de cele mai multe ori deciziile sale sunt extrem de raționale. Deasemenea managerii sunt exigenți în ceea ce privește realizarea sarcinilor, iar în cazul nerealizării angajații pot fi sancționați dur și de cele mai dese ori tratați ca discriminatoriu. Deși, un asemenea stil poate duce la obținerea unor producții foarte mari, prin exigența managerului, care îi motivează pe angajați să fie responsabili la locul de muncă și să realizeze sarcinile calitativ.

Un om de afaceri și un manager care abordează acest stil de conducere, autoritar, a fost *Larry Page* (CEO Google). De-a lungul activității sale s-a confruntat cu multe critici pentru acțiunile companiei care o dirijează, dar prin autoritatea sa față de angajați corporația dispune de un succes enorm pe piață. Larry Page afirmă că: *“Cei mai mulți dintre noi lucrează pentru ca să se simtă folositori, însă, în general, oamenii muncesc mai mult decât le-ar placea. Soluția propusă pentru eficiența maximă este ca sarcinile să fie împărțite între mai mulți angajați.”*

Stilului de conducere democrat îi este caracteristic managerilor cu un comportament orientat spre dobândirea posturilor ocupate superioare al sistemului de management. Conducătorul democrat are tendința de a se consulta cu subalternii, care participă în luarea deciziilor, sunt sociabili de cele mai dese ori, comunicativi în relațiile cu subalternii ei fiind apreciați și remunerați atunci când vin cu inițiative în favoarea companiei. Sunt solidari cu angajații, dar în situații de nerealizare a lucrărilor cât managerii, atât și angajații răspund în egală măsură. Managerii democrați sunt opusul autoritarilor, adoptând acest stil pentru a fi mai aproape de subordonați.

Tim Cook (CEO Apple) este un exemplu elocvent de un manager cu un stil democrat de conducere care până și acum face o treabă extraordinară. Cheia sa ccesului său este organizarea, firea realistă, motivarea permanentă a angajaților calificativi și responsabilitatea când vine vorba de conducerea unei companii de marimea Appel.

Stilul de conducere permisiv (laissez-faire) este specific acelu manager care are o intervenție minimă în activitatea organizației, este în permanență deranjat, este individualist, are un mod de comunicare moderată și lipsește coodonarea angajaților în realizarea sarcinilor. Preferă să asigure subalternii cu informațiile necesare pentru îndeplinirea activității lor, termenul de realizare, deasemenea și data realizării lor, însă temenul limită nu este stipulat, angajații fiind în permanență dezorientare. Managerul permisiv însă nu este indiferent de ceea ce se întâmplă, luptă pentru a prospera compania, individualismul îl face să cugeteze asupra deciziilor cât mai eficiente.

Din punct de vedere a autorilor, un manager de succes este doar atunci când va combina cele trei stiluri de conducere, reușind să facă ceea ce este în folosul întreprinderii. Combină autoritatea cu democrația în luarea deciziilor decisive pentru întreprindere, este permisiv cu angajații atunci când sarciniile sunt supraîncarcate și este în permanență agreabil cu subalternii săi. În mod ideal managerul ar trebui să își adapteze stilurile de conducere în dependență de circumstanțe, dar în realitate nu se întâmplă așa, deoarece fiecare manager se anexează doar pe un singur stil, indiferent de situație. Flexibilitatea stilului de conducere este o calitate a unui manager de succes.

Am identificat un studiu de caz asupra identificării stilurile manageriale de succes în cadrul companiei “SC European Drinks SA” din județul Bihor, România (informația a fost selectată dintr-o revistă de cercetare științifică a studenților economiști-ECOSTUDENT din Universitatea din Oradea)

Conform acest studiu s-a elaborat 170 de chestionare, care au fost împărțite angajaților întreprinderii date cât pe suport de hârtie atât și online. Conform răspunsurilor acelu chestionar, ca și stil managerial predominant este stilul democrat(32,8%), apoi urmează stilul combinatoriu (reprezintă o cotă de 30%), precedat de stilul permisiv (în proporție de 23,2 %) și cu cea mai mică pondere o are stilul democrat (în jur de 14%).

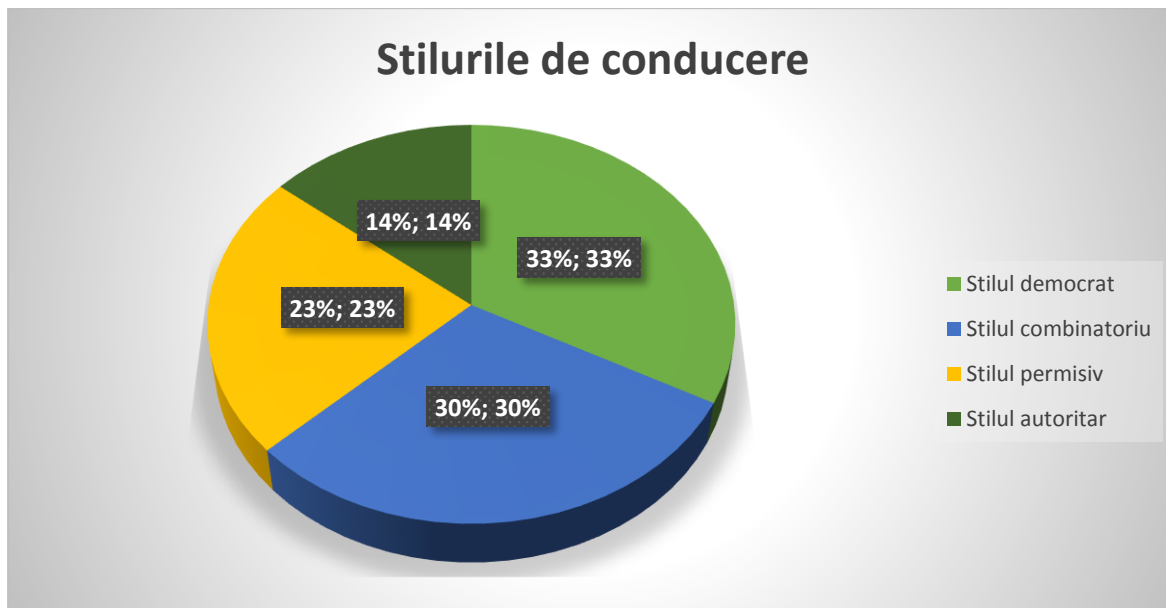


Figura 1. Stilurile de conducere.

Stilul democratic predomină pe treptele ierarhice superioare urmat de stilul combinatoriu ceea ce ne demonstrează ca managerul de succes are o pondere semnificativă atunci când combină stilurile de conducere. Managerul nu ia decizii fără să consulte grupul și nici nu decide în locul grupului modul în care se desfășoară activitatea.

Pentru susținerea ideii sus menționate, ca drep exemplu poate fi luat și stilurile de conducere din Republica Moldova care încă din perioada uniunii sovietice , când persista manipularea, dirijarea în permanență a angajaților , managerii din prezent încă mai abordează stilul de conducere autoritar. Din curiozitatea personală a autorului, întrebând în jur de 100 de angajați din Republica Moldova care este atitudinea managerului său și ce stil de conducere abordează el față de angajați, în pondere de 70% mi-au raspuns că este autoritar și mereu sunt obligați să îndeplinească sarcinile care li s-au dat, apoi pe locul 2 este democratul cu ponderea de 22%, consultându-se cât de cât cu angajații și pe ultimul loc permisivul cu 8%.

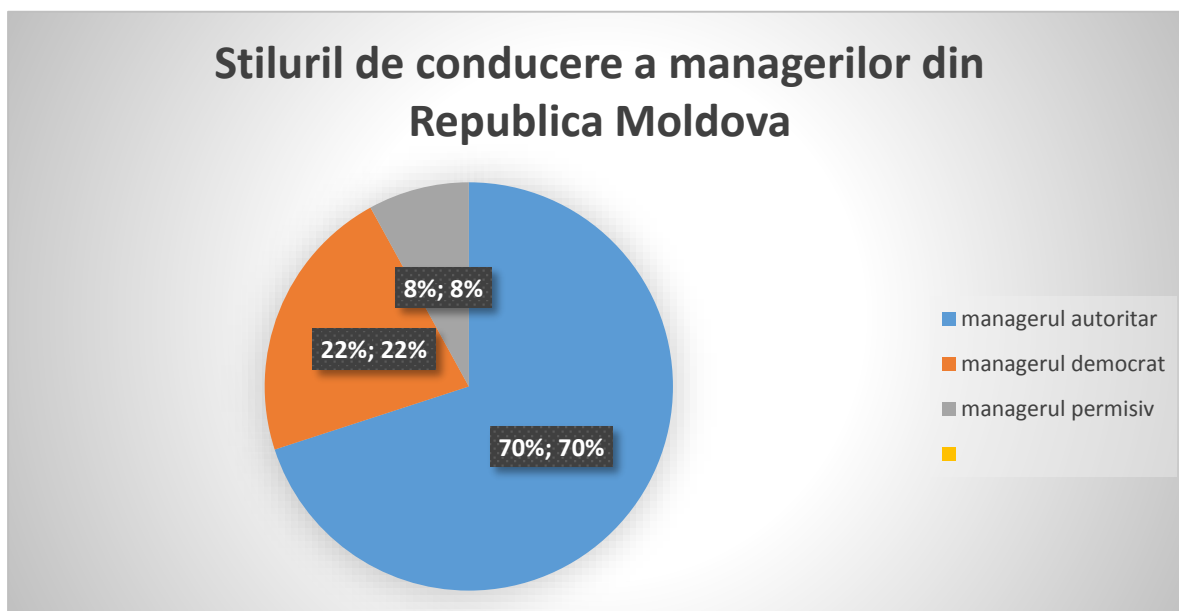


Figura 2. Stilurile de conducere amanagerilor din Republica Moldova.

Succesul conducerii efective nu este determinată doar de flexibilitatea acestor stiluri de conducere, dar și de tipurile de temperament pe care le manifestă managerii în activitatea propriu zisă.

Temperamentul este esența tuturor calităților și particularităților personale ale fiecărui om , este latura energico-dinamică a organismului care nu se modifică în dependență de factorii de mediu , deoarece este

înăscut. Teoriile clasice privitor la personalitatea managerială definesc patru tipuri de temperament managerial:

- ✓ managerul coleric;
- ✓ managerul sangvinic;
- ✓ managerul flegmatic;
- ✓ managerul melancolic.

Managerul cu un temperament coleric se manifestă cu un grad înalt de instabilitate emoțională, sunt dispuși să muncească mult și cu hărnicie, având ideii bune care le pot realiza. Hiperenergitatea îl face să se încadreze destul de ușor în societate, adorând în permanență să depășească greutățile, însă de cele mai multe ori își supraapreciază cunoștințele și capacitățile. Colericii sunt liderii înnașcuți care ar fi în stare să intre în conflict cu oricine doar pentru a-și demonstra adevărul, care întotdeauna vor inventa ceva noi și nu-și vor permite să muncească pentru alții. Totodată managerii colerici pot să respingă persoanele din jur prin agresivitate, nerabdare, în special persoanele monotone.

Sanguinicului îi este caracteristic managerul cu un echilibru emoțional bine determinat care își stăpânește comportamentul în caz de conflict. Despre el se poate spune că sunt extrem de responsabil în îndeplinirea sarcinilor propuse, dar necesită în permanență control din partea superiorilor la felca și colericii. Comunicabilitatea, altruismul și optimismul îl face pe managerul sanguinic să se adapteze cu ușurință într-un colectiv.

Managerul cu un temperament flegmatic de conducere dispune de niște calități difinitorii a unui conducător care doar într-o atmosferă stabilă se poate simți foarte productiv, calm și liniștit. În raport cu colericul, flegmaticul se deprinde cu greu la schimbările de situații, iar indiferent de acea situație poate deveni extrem de insistent, însă nu preferă să fie folosit acolo unde are loc un conflict și este nevoie în permanență de eforturi de lungă durată. Chiar dacă are un temperament dispus spre seriozitate și indiferență, el este foarte greu de convins, fiind predispus să acționeze agresiv atunci când este scos din fire.

Temperamentul managerului melancolic este opusul managerului coleric, deoarece își manifestă timiditatea, sensibilitatea și modestia în permanență, ceea ce îl face să evite colectivul și să se refugieze în siguranță. Individualismul și introvertiunea îl face să realizeze sarcinile propuse calitativ în orele matinale.

În legătură cu impactul temperamentelor asupra personalității manageriale se poate face următoarele concluzii:

- ✓ în primul rând nu există temperamente bune și temperamente rele. Nu putem spune că temperamentul coleric este rău iar cel sangvinic, spre exemplu, este bun. Mai degrabă am putea defini aceste temperamente prin eficiență. Pot exista temperamente eficiente și temperamente ineficiente în funcție de un anumit context.
- ✓ în al doilea rând nu există temperamente pure. Nu putem spune că managerul X are un temperament coleric sau sangvinic. Există temperamente dominante și temperamente secundare. Un individ poate avea drept trasatură dominantă un temperament și unul două sau trei temperamente secundare/complementare, astfel succesul rezultă toate trăsăturile pozitive a tuturor temperamentelor.

Un manager de succes va fi atunci când simplitatea, respectul și onestitatea față de angajați va fi în capul mesei, iar după cum spunea Theodore Roosevelt "Cel mai bun manager este cel care știe să găsească talente pentru a face lucrurile și care știe, de asemenea, să-și înfrâneze dorința de a amesteca în timp ce aceștea o fac".

Bibliografie:

1. Tosia Țurcan "Psihologie managerială" pag. - 82-124, anul publicării 2004, locul publicării- Chișinău, editura "Epigraf" ;
2. http://www.utgjiu.ro/ecostudent/ecostudent/pdf/2014-03/5_Raluca_Florina_Ghinga.pdf;
3. Cunoștințele acumulate în cadrul studierii disciplinei "Etica și cultura profesională";
4. <https://conspecte.com/Management/stiluri-de-conducere.html>;
5. <https://conspecte.com/Management/comportamentul-managerial-stilurile-de-conducere.html>;
6. <https://mybusiness.md/ro/interesant/item/681-alegem-profesia-dupa-temperament>.