

# IDENTIFICAREA STILURILOR DE MANAGEMENT

George POPESCU<sup>1</sup>  
Adela VIDU

## Abstract

Un important determinant pentru performanțele unei organizații îl reprezintă stilul de management practicat de cel care o conduce. Lucrarea de față își propune, într-o primă parte, realizarea unor clarificări conceptuale precum și identificarea determinantilor stilului de management. În partea a doua se face o incursiune în evoluția leadershipului și sunt prezentate câteva tipologii de stiluri de management, corespunzător celor mai cunoscute clasificări din literatura de specialitate. În final, latura aplicativă este reprezentată de descrierea unui instrument ce poate fi utilizat pentru diagnosticarea stilului de conducere al unui manager. Acest instrument a fost testat prin aplicarea lui în cadrul unor organizații din zona Oltenia.

**Cuvinte cheie:** leadership, stil de leadership, stil de management, stil de conducere.

*Motto: "Stilul nu îl ai, ci îl ești." (Mircea Cărtărescu)*

## Stilul de conducere – delimitări conceptuale, determinanți

Stilul reprezintă un comportament distinctiv sau caracteristic, o metodă particulară de acțiune. Termenul, specific psihologiei, a fost introdus de către G. W. Allport (1937), cu referire la diferitele tipuri de personalitate sau de comportament. G. W. Allport considera că înțelegerea stilurilor se fundamentează pe teoria tipurilor psihologice a lui C. G. Jung (1923)<sup>2</sup>. În timp termenul și-a îmbogățit semnificația, dar, în esență, stilul semnifică un tipar sau o cale preferată de a face ceva, care rămâne virtual aceeași pe o perioadă lungă de timp.

În management se discută, cel mai frecvent, despre stiluri de manageriale, stiluri de leadership și stiluri decizionale (oarecum în "devălmășie" dacă ne este permisă exprimarea). Primele studii, și ulterior cele mai numeroase, au fost orientate spre stilurile de leadership.

În literatura noastră există abordări și definiții ale stilurilor manageriale și ale stilului de leadership, mai puțin asupra stilului decizional. În continuare vom încerca o circumscriere cât mai exactă a fiecăruia dintre aceste concepte.

Astfel, Ov. Nicolescu și I. Verboncu consideră că "stilul de management constă în modul de utilizare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor în relațiile cu subordonații și derularea efectivă a acestor procese de muncă". Conform acestor autori între variabilele în funcție de care se fac departajările între stilurile manageriale se înscrie și "maniera de adoptare a deciziilor". De asemenea, Ov. Nicolescu și I. Verboncu consideră că stilurile de leadership sunt organic conectate de stilurile manageriale, dar prezintă față de acestea și anumite elemente specifice<sup>3</sup> (n.n. – fără a le preciza, însă, concret). D. Constantinescu și colectiv<sup>4</sup> consideră că "stilul de management exprimă modalitățile prin care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în realizarea procesului de management, precum și atitudinea pe care o au față de subordonați".

Definirea stilului de leadership nu este o problemă deloc simplă. O primă dificultate provine din faptul că unii autori propun operarea unei distincții între noțiunea de "tip de leadership" și cea de "stil de leadership". În anii '60-'70 cele două noțiuni erau utilizate mai întâi într-o manieră interschimbabilă, apoi corelată, în sensul că unii autori vorbeau despre "tipuri de leadership" – și recurgeau chiar la adevărate tipologii ale acestora -, iar alții, despre "stiluri de

<sup>1</sup> Universitatea din Craiova, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor

<sup>2</sup> A. Alqarni, The Managerial Decision Styles of Florida's State University Libraries Managers, etd.lib.fsu.edu.

<sup>3</sup> Ov. Nicolescu, I. Verboncu, Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, București, 2001, pag. 351.

<sup>4</sup> D. Constantinescu, Managementul întreprinderii, Editura Sitech, Craiova, 2005, pag. 334.

leadership”. Cu timpul se conturează ideea potrivit căreia “tipul de leadership” ar fi ceva bazal (constituit sau dat din/de ansamblul calităților, cunoștințelor, aptitudinilor), iar stilul, modul de exprimare și manifestare a tipului de leadership în ceea ce are el mai important, esențial. Francezul O. Gelinier (1968) compara tipul și stilul de leadership cu un aisberg, în care partea vizibilă (mai mică) reprezintă stilul de leadership, iar partea invizibilă, tipul de leadership<sup>5</sup>.

Într-o definiție puțin simplistă, dar sugestivă, stilul de leadership este felul propriu de a fi, de a se comporta și de a acționa al managerului în procesul conducerii<sup>6</sup>. După M. Zlate stilul de conducere reprezintă “modul concret de jucare a unui rol, deci de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce derivă din statutul de conducător”<sup>7</sup>.

*Determinanții stilului de leadership* sunt multipli. Unul dintre primele răspunsuri la această problemă a fost formulat de Tannenbaum și Schmidt (1958). Ei desprindeau trei categorii de factori determinanți pe care îi denumesc prin termenul de forțe<sup>8</sup>: unii care țin de lider (sistemul de valori, înclinația spre activitatea de conducere, încrederea în subordonați, sentimentul de siguranță în situațiile incerte); alții legați de subordonați (nevoia de independență, promptitudinea asumării responsabilității în luarea deciziilor, gradul de toleranță a ambiguității, interesul pentru probleme și atenția acordată acestora, înțelegerea și interiorizarea scopurilor organizaționale, cunoștințele și experiențele necesare abordării și soluționării problemelor); și respectiv factori care țin de situație (tipul de organizație, eficiența grupului, natura problemelor, presiunea timpului).

Într-o nouă lucrare publicată după 15 ani, în 1973, cei doi autori aduc un comentariu retrospectiv la concepțiile lor, cu noi contribuții. Unul dintre ele se referă la introducerea unei a patra categorii de forțe care determină stilul de conducere al managerilor, și anume forțele situate în afara organizației (forțele mediului social).

Relativ recent, Ch. Handy (1999) enumeră patru categorii de factori cu valoare facilitatoare în formarea și practicarea stilului de conducere: liderul (trăsăturile de personalitate de la Tannenbaum și Schmidt, gradul de stres, vârsta); subordonații (se adaugă autoevaluarea inteligenței și competenței, contractul psihologic dat de setul de așteptări ale subordonaților, vârsta, educația); sarcina (natura, complexitate, importanță, restricții de realizare, statutul erorilor); ambianța (poziția de putere a liderului, relațiile liderului cu grupul și organizația, normele, structura, tehnologia organizației, varietatea sarcinilor și subordonaților).

## O incursiune în evoluția leadershipului

Leadershipul a apărut în secolul al XIX-lea ca urmare a revoluției industriale și s-a dezvoltat ulterior pe parcursul secolului XX. O retrospectivă a literaturii care abordează problematica leadershipului relevă o serie evolutivă de curente de gândire, de la teoria „Marelui Om” și teoria trăsăturilor către leadershipul transformațional.

*Teoria „Marelui Om” (The Great Man Theory)*<sup>9</sup> se bazează pe ipoteza că liderii sunt persoane excepționale, predestinate să conducă, având calități înnăscute deosebite. Termenul „om” („man” în limba engleză) poate ar trebui înlocuit, pentru a respecta cu fidelitate concepția teoriei, cu „bărbat” (teoria „Marelui Bărbat”), atâta timp cât, până spre sfârșitul secolului XX, liderul a fost perceput ca fiind bărbat, de formație militară. Deși contestată și abandonată de majoritatea teoreticienilor, teoria „Marelui Om” își conservă și azi caracterul de universalitate, în sensul în care convingerea că anumite trăsături și capacități personale ale liderului condiționează eficiența acestuia nu a putut fi complet eliminată<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> M. Zlate, Leadership și management, Editura Polirom, Iași, 2004, pag. 95.

<sup>6</sup> V. Petrovici, Stiluri de conducere și eficiența managementului, Editura Economică, București, 2001, pag. 133.

<sup>7</sup> M. Zlate, op. cit., pag. 97.

<sup>8</sup> După M. Zlate, Tratat de psihologie organizațional-managerială, volumul al II-lea, Editura Polirom, Iași, 2007, pag. 190.

<sup>9</sup> Teoria a fost inițiată de Thomas Carlyle (1841-1907).

<sup>10</sup> Z. Bogáthy, Manual de psihologia muncii și organizațională, Editura Polirom, Iași, 2004, pag. 267.

*Teoria trăsăturilor*<sup>11</sup>, într-o abordare științifică solidă, a fost introdusă de lucrarea lui F. Galton, „Hereditary Genius” din 1869. El definește inteligența extraordinară ca un atribut cheie al liderului și argumentează că acesta are calități înnăscute nu dezvoltate<sup>12</sup>. Aceasta teorie a cunoscut o etapă nouă când, în timpul primului război mondial, armata Statelor Unite s-a confruntat cu o criză deosebită de lideri, de ofițeri capabili. Astfel a început căutarea unor trăsături specifice liderilor, care să permită și o depistare mai ușoară a unor ofițeri capabili.

Studiile cele mai cunoscute în acest sens aparțin lui Ralph Stogdill și au fost publicate în perioada 1949-1974. Între factorii studiați au fost o serie de trăsături fizice, cum ar fi înălțimea, vârsta și sexul, precum și calități personale ca inteligența și personalitatea.

Un studiu mai recent (K. A. Shirley, E. A. Locke, 1991), efectuat asupra a peste 3400 manageri, a relevat că cei mai respectați lideri sunt descriși ca inteligenți, onești, integri, competenți, clarvăzători, adaptabili, însuflețitori și credibili. Un alt studiu efectuat în Anglia, în 1995, pe un număr reprezentativ de manageri a evidențiat următoarea listă de factori ca având influență asupra succesului unui lider: abilitatea de a lucra cu alți oameni, asumarea responsabilității pentru lucrările importante, nevoia de a obține rezultate, experiența de lider la începutul carierei, abilitatea de a negocia și de a duce tratative, predispoziția de a-și asuma riscuri, aptitudinea de a avea mai multe idei decât colegii de grup, abilitatea de a modifica stilul de conducere în funcție de situație<sup>13</sup>.

*Teoriile centrate pe comportament* urmăresc delimitarea acelor acțiuni care au impact asupra eficienței actului de conducere. Aceste abordări se concentrează mai degrabă asupra a ceea ce fac liderii și nu asupra calităților acestora. Diferitele modele de comportament au fost identificate și categorizate ca „stiluri de leadership”.

*Leadershipul situațional* – această abordare consideră că leadershipul se poate particulariza în funcție de situația în care se aplică. De exemplu, pot exista situații în care mai potrivit este stilul autocratic și situații în care mai potrivit este leadershipul participativ. De asemenea, în cadrul unei organizații, nivele ierarhice diferite pot solicita stiluri diferite de leadership.

Prelucrând teoria leadershipului situațional s-a dezvoltat *teoria contingenței* aparținând lui Fred Fiedler. Aceasta pornește de la trăsăturile liderului, pe care Fiedler le numește „structura motivațională a liderului”. Liderul preocupat de relații obține cea mai mare satisfacție din bunele relații personale cu ceilalți, este sensibil la ceea ce simt membrii grupului și acordă atenție acestui aspect, îi încurajează să participe și să-și exprime ideile. Liderul preocupat de sarcină este interesat prioritar de îndeplinirea cu succes a sarcinilor încredințate, pretinde respectarea ordinelor clare și a procedurilor standardizate de lucru, urmând el însuși îndeaproape direcțiile superiorilor săi. Liderul socio-independent este prezentat ca având un stil intermediar celor două descrise anterior<sup>14</sup>.

*Teoria leadershipul tranzacțional* și, respectiv, cea a *leadershipului transformațional* sunt alte două teorii foarte importante privind leadershipul, destul de actuale. Termenii de leadership transformațional și leadership tranzacțional au fost introduși de J. M. Burns (în lucrarea „Leadership”, apărută în 1978). Acesta a dat următoarele interpretări celor două concepte<sup>15</sup>: leadershipul transformațional constă în comportamente ale liderului care generează la subordonați dorința de a atinge anumite scopuri organizaționale, identificate ca suprapuse unor interese proprii, personale; leadershipul tranzacțional constă în comportamente prin care se obține angajamentul, implicarea oamenilor pentru atingerea obiectivelor organizaționale

---

<sup>11</sup> Mulți cercetători reunes această teorie cu precedenta, abordându-le unitar.

<sup>12</sup> J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg, Leadership – Past, Present and Future, www.hec.unil.ch.

<sup>13</sup> A. Prodan, Managementul de succes, Editura Polirom, Iași, 1999, pag. 86.

<sup>14</sup> Z. Bogáthy, Manual de psihologia muncii și organizațională, Editura Polirom, Iași, 2004, pag. 269.

<sup>15</sup> R. G. Eppard, Transformational and Transactional Leadership Style as They Predict Constructive Culture and Defensive Culture, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State, www.scholar.lib.vt.edu.

promițându-li-se recompense materiale când rezultatele sunt favorabile și luându-se măsuri coercitive când performanțele nu sunt cele așteptate. În opinia lui J. M. Burns un lider este concomitent transformațional și tranzacțional.

Provocările puse în fața leadershipului secolului XXI impun noi calități necesare managerilor: integritate și curaj moral, încredere în sine și modestie, empatie și angajare emoțională, transparență și deschidere, viziune, adaptabilitate și flexibilitate, energie, neînhibare în fața incertitudinii, capacitate de analiză, abilitatea de a inspira, motiva și asculta, respect și încredere, cunoștințe și experiență.

### **Clasificări ale stilurilor de management**

În literatura de specialitate sunt numeroase criterii de grupare a stilurilor de management, dar acestea au o serie de elemente comune, care se referă la faptul că, între limitele extreme existente potrivit fiecărui criteriu se regăsesc o mulțime de stiluri. Cel mai des sunt întâlnite următoarele criterii de clasificare a stilurilor de management: atitudinea față de responsabilități; autoritatea exercitată de către conducător; preocuparea pentru oameni; preocupare pentru producție; preocupare pentru oameni și eficiență; tipul de motivare, caracteristicile comunicării, natura cooperării; modul de adoptare a deciziilor și alte dimensiuni.

În continuare, sunt prezentate trei criterii de clasificare a stilului managerial care sunt apreciate ca fiind mai semnificative<sup>16</sup>.

*În funcție de atitudinea față de responsabilitate*, stilurile de management sunt grupate în trei categorii: repulsiv, dominant și indiferent.

*Stilul repulsiv* corespunde persoanelor care refuză promovarea în sistemul de management și, în mod deosebit, ocuparea posturilor aflate în eșalonul superior, manifestă un respect exagerat față de independența celorlalți, prezintă complexe de inferioritate, etc. Dacă o persoană cu o astfel de atitudine față de responsabilitate ocupă, prin forța împrejurărilor, un post în sistemul de management, în situații extreme adoptă decizii puțin eficiente.

*Stilul dominant* încadrează managerii caracterizați printr-un comportament orientat spre dobândirea posturilor aflate în eșalonul superior al sistemului de management. Persoanele cu acest stil de management sunt dinamice, dar generează un climat caracterizat prin tensiuni și conflicte între subordonați. Aceștia au un grad ridicat de încredere în sine și convingerea fermă că posturile respective le "revin de drept", numai ei sunt apti și datori să ducă la îndeplinire atribuțiile circumscrise postului. Tendința dominantă a acestora este de a impune propria opinie în procesul de adoptare a deciziilor.

În cazul unor eșecuri, caută explicații exterioare propriei persoane, plasând întreaga răspundere sau în bună parte pe seama colaboratorilor. La aceste persoane gradul de autoevaluare obiectivă a activității este redus, au puține preocupări pentru a-și perfecționa stilul de management. Aspectele pozitive ale practicării unui astfel de stil de management se referă la rezultatele mai bune obținute în situații de incertitudine, datorită perseverenței în dobândirea scopurilor propuse.

*Stilul indiferent (laissez-faire)* se caracterizează prin lipsa de interes a persoanei față de propria evoluție în ierarhia sistemului de management din unitatea economică. Persoanele cu o asemenea atitudine față de responsabilitate, promovate în posturi din sistemul de management, au toate șansele să desfășoare o activitate eficientă. În general, activitatea lor se caracterizează prin pondere și stăruință de a se adapta noii situații, exercitarea funcțiilor managementului se realizează cu aceleași interes ca și sarcinile avute când ocupa un post de execuție. Ei se caracterizează printr-un grad ridicat de autocunoaștere, având posibilitatea de a-și evalua corect rezultatele activității sale, deci, are preocupări pentru autoperfecționare. Activitatea sa în planul relațiilor interumane este de natură să creeze un climat de muncă favorabil, iar în ansamblul său desfășoară o activitate eficientă.

---

<sup>16</sup> Ursu, E. și colab., Stilurile de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice, Editura Științifică și Enciclopedică, 1990, București, pag. 140.

În funcție de modul de *manifestare a autorității manageriale*, R. Lippit și R. K. White, apreciază că există trei stiluri de management: autoritar, democrat și permisiv.

*Stilul autoritar* cuprinde managerii care refuză să accepte participarea subordonaților la inițierea de acțiuni proprii pentru exercitarea funcțiilor managementului. Aceștia stabilesc în mod unilateral obiectivele unității și mijloacele de realizare a lor, acordă încredere nelimitată măsurilor organizatorice pentru realizarea obiectivelor fixate. Sub aspectul consecințelor acest stil de management va declanșa rezistența neexprimată a subordonaților, micșorează inițiativa lor în a găsi căi și mijloace pentru realizarea sarcinilor primite, cu toate implicațiile negative ce decurg din această atitudine, limitează posibilitatea de dezvoltare profesională a subordonaților, iar prin exagerarea exercitării funcției de control determină reducerea randamentului subordonaților în efectuarea unor lucrări de calitate din teama de a nu greși.

*Stilul democrat* caracterizează managerii care susțin participarea colaboratorilor și a subordonaților la activitatea de management. Practicând un astfel de mod de exercitare a autorității, managerii își pot forma o imagine clară asupra activității proprii și o evaluare corectă asupra activității desfășurată de fiecare subordonat.

Sub aspectul consecințelor, acest stil de management determină o reducere semnificativă a conflictelor, asigură o participare activă a subordonaților la realizarea sarcinilor primite, fără a se constata amplitudini semnificative în randament și în punctualitatea și calitatea lucrărilor executate în lipsa managerului. Reducând la dimensiuni raționale exercitarea funcției de control, managerii care adoptă acest stil au posibilitatea de a folosi propriul buget de timp, în favoarea documentării și autoperfecționării.

*Stilul permisiv* se caracterizează prin evitarea oricărei intervenții în coordonarea subordonaților. Caracteristica esențială a acestui stil de management este reducerea la maximum a intervențiilor privind îndrumarea subordonaților, aceasta realizându-se aproape spontan. Sub aspectul consecințelor acest stil de management generează un moral mai scăzut subordonaților, determinat de faptul că nu sunt sprijiniți suficient în realizarea sarcinilor, mai ales a celor cu caracter de noutate.

*După tipul de motivare*<sup>17</sup>, caracteristicile comunicării, natura cooperării, modul de adoptare a deciziilor, sistemul de clasificare a stilurilor manageriale se împarte în patru categorii: foarte autoritar, autoritar-binevoitor, participativ-consultativ și extrem de participativ.

*Stilul foarte autoritar* se referă la managerii care fixează singuri obiectivele unității, relațiile cu subordonații se concretizează prin ordine și sunt predispuși să exagereze timpul afectat controlului.

*Stilul autoritar - binevoitor* cuprinde managerii care fixează unilateral obiectivele unității, dar acceptă discutarea cu subordonații a acțiunilor și dispozițiilor pe care le inițiază, și parțial propunerile formulate de subordonați. În planul consecințelor, se mai menține o atmosferă tensionată, o rezistență manifestată din cauza diminuării importanței funcției de antrenare, subordonații vor aprecia că îndeplinirea sarcinilor de serviciu nu reprezintă altceva decât "obligație de serviciu" care nu reflectă decât accidental propriile aspirații.

*Stilul participativ - consultativ*, se referă la managerii care au tendința de a discuta cu subordonații problemele survenite în desfășurarea proceselor economice în unitate. În urma consultărilor avute, se formulează căile și mijloacele de acțiune, asigurând posibilitatea participării active a subordonaților în procesul de management, se reduce mult rezistența neexprimată a executanților.

*Stilul extrem de participativ* cuprinde managerii care asigură largă antrenare a subordonaților în procesul de management. Manifestarea funcției de antrenare cuprinde atât cunoașterea și fundamentarea deciziilor referitoare la obiectivele ce se stabilesc cât și executarea acestora. Practicarea acestui stil de management presupune ca stabilirea unipersonală a obiectivelor să se realizeze numai în situații de urgență, urmând ca, ulterior, pe baza consultării lor să se adopte decizii de corecție, dacă acestea se impun. Practicarea unui astfel de stil are drept

---

<sup>17</sup> O. Nicolescu, I. Verboncu, Fundamentele managementului organizației, Editura Tribuna Economică, București, 2006.

efecte reducerea substanțială a rezistenței neexprimate a subordonaților, în lipsa managerului din unitate, activitatea se desfășoară aproape de parametri obișnuiți; subordonații au încredere în manageri; se creează un sistem de raporturi interumane favorabil.

Din prezentarea și compararea celor trei criterii de clasificare a stilurilor manageriale rezultă asemănarea dintre ele, se confirmă existența celor două extreme - stilul autoritar și stilul democrat - fiecare din ele având caracteristici specifice.

### **Diagnosticarea stilului de management**

Evaluarea stilurilor de management presupune aplicarea unor metode ce iau în considerare toate criteriile de clasificare, cu importanța lor diferențiată, pe de o parte, și calcularea unor indicatori sintetici pentru aprecierea managerilor în funcție de stilul practicat, pe de altă parte.

Evaluarea stilurilor de management poate fi abordată în funcție de o serie de criterii, cum sunt: obiectivele evaluării, sfera de cuprindere, orizontul de timp, persoana care realizează evaluarea etc.

Dacă o evaluare corectă, complexă și diferențiată, constituie fundamentul activităților de perfecționare și promovare a managerilor, o evaluare greșită se poate solda cu demobilizarea unor persoane capabile, sau cu pagube economice și sociale.

În literatura de specialitate s-au conturat unele metode cu care pot fi evaluați managerii, așa cum sunt: metoda convorbirii, interviul, chestionarul, metoda testelor psihologice, delegarea, metoda comparațiilor multiple etc.

Studiul pe care îl prezentăm în continuare reprezintă partea exploatarea a unui proiect de cercetare pe care dorim să-l realizăm împreună ca factori decizionali la nivelul Regiunii de Sud-Vest Oltenia, proiect care urmărește să evidențieze politica socială la nivel organizațional în această zonă.

Într-un prim stadiu s-a vizat evaluarea stilului de management la mai multe niveluri, după cum urmează: organizații publice (din: finanțe, domeniul bancar, sănătate, învățământ, administrație), întreprinderi (mari, IMM-uri).

Aria de cercetare actuală a fost restrânsă la nivelul județului Dolj și Gorj și la subdomeniile finanțe, bănci, întreprinderi mari și IMM-uri. Mai precis s-a intervenit pe lângă două direcții ale finanțelor publice, trei bănci, cinci mari întreprinderi și zece întreprinderi mici și mijlocii.

Principalul instrument utilizat pentru identificarea stilului de leadership a fost un chestionar de evaluare (prezentat mai jos) alcătuit din 35 de întrebări, la fiecare existând cinci variante de răspuns: Întotdeauna (I) Adresa (A), Ocazional (O), Rar (R), Niciodată (N). Grila de notare a răspunsurilor (tabelul 1) prezintă pe prima linie numărul întrebării, iar pe prima coloană simbolul răspunsurilor posibile, cu două tipuri de simboluri (triunghiuri și cercuri). Ea reprezintă un martor cu ajutorul căruia se calculează mai departe numărul de triunghiuri și de cercuri realizat prin răspunsurile date. Rezultatul obținut se reprezintă pe un grafic special (figura 1) în care stilul de management este apreciat prin două elemente importante care îl caracterizează: orientarea către sarcini, cuantificată prin numărul de triunghiuri; orientarea către subordonați, cuantificată prin totalul cercurilor înregistrate.

### **Chestionar de evaluare**

| <i>Dacă aș fi responsabilul unui grup de lucru...</i> |  |          |          |          |          |          |
|---|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Nr. crt.</b>                                       | <b>Întrebarea</b>  | <b>I</b> | <b>A</b> | <b>O</b> | <b>R</b> | <b>N</b> |
| 1.  | Aș încerca să fiu purtătorul de cuvânt al grupului.                      |          |          |          |          |          |
| 2.  | Aș încuraja acest grup să muncească în afara orelor prevăzute.           |          |          |          |          |          |
| 3.  | Aș da fiecăruia toată libertatea de a se exprima.                        |          |          |          |          |          |
| 4.  | Aș standardiza atât cât ar fi posibil procedurile de lucru ale grupului. |          |          |          |          |          |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 5.  | Aș evita să pun membrilor de grup întrebări închise.   |  |  |  |  |  |
| 6.  | Aș încuraja spiritul de competiție între grupuri și servicii.  |  |  |  |  |  |
| 7.  | Aș încerca să controlez totul cu scopul de a evita ca grupul să comită greșeli.  |  |  |  |  |  |
| 8.  | Aș judeca pe fiecare după rezultatele obținute acordând o importanță secundară eforturilor pe care le-a depus pentru a le realiza.                         |  |  |  |  |  |
| 9.  | Aș întreba rar pe membrii grupului ce gândesc despre deciziile pe care am în vedere să le iau.   |  |  |  |  |  |
| 10. | Aș accepta să lucrez cu indivizi cu potențial ridicat.   |  |  |  |  |  |
| 11. | Aș lucra din greu pentru a obține o promovare.   |  |  |  |  |  |
| 12. | Aș face efortul de a asculta pe cei care îmi prezintă idei chiar dacă ele se ciocnesc cu convingerile mele.  |  |  |  |  |  |
| 13. | Aș vorbi în numele grupului atunci când acesta ar primi vizitatori.  |  |  |  |  |  |
| 14. | Obiectivele grupului ar fi alese în colaborare directă cu membri grupului.   |  |  |  |  |  |
| 15. | Aș cere membrilor grupului să îndeplinească rapid sarcinile date de mine.  |  |  |  |  |  |
| 16. | Aș fi sensibil la complimente chiar dacă ele ar fi spuse de persoane despre care aș ști că mă manipulează.   |  |  |  |  |  |
| 17. | Aș acorda multă importanță tuturor detaliilor.   |  |  |  |  |  |
| 18. | Aș suferi constatând că ceilalți membri ai grupului sunt capabili să fie mai performanți decât mine înțelegându-se prin asta domeniile în care eu excelez. |  |  |  |  |  |
| 19. | Aș accepta fără nici o dificultate ca membri grupului să își plaseze motivațiile personale înaintea intereselor grupului.                                  |  |  |  |  |  |
| 20. | Aș decide ceea ce trebuie făcut și modul în care trebuie făcut.  |  |  |  |  |  |
| 21. | Aș întâmpina dificultăți în a-mi păstra calmul în fața celor care nu împărtășesc ideile mele.  |  |  |  |  |  |
| 22. | Aș încerca să păstrez minimul de responsabilități în scopul de a da maximul membrilor grupului.  |  |  |  |  |  |
| 23. | Lucrurile s-ar petrece cum le-am prevăzut.   |  |  |  |  |  |
| 24. | Aș consacra mult timp pentru a asculta pe fiecare în scopul de a-i înțelege mai bine personalitatea.   |  |  |  |  |  |
| 25. | Aș da la fiecare o sarcină bine determinată.   |  |  |  |  |  |
| 26. | Aș lăsa fiecăruia posibilitatea de a introduce schimbări în interiorul grupului.   |  |  |  |  |  |
| 27. | Aș cere fiecăruia să muncească mai mult.   |  |  |  |  |  |
| 28. | Aș accepta cu plăcere ideea ca un individ să poată prefera să-și găsească mulțumirea în viața privată mai degrabă decât în munca sa.                       |  |  |  |  |  |
| 29. | Aș consacra mult timp planificării muncii fiecăruia.   |  |  |  |  |  |
| 30. | Aș consacra puțin timp pentru a explica membrilor grupului motivele deciziilor mele.   |  |  |  |  |  |
| 31. | Aș încerca să-i conving pe ceilalți că ideile mele servesc intereselor lor.  |  |  |  |  |  |
| 32. | Aș lăsa grupului grija de a determina ritmul lucrului.   |  |  |  |  |  |
| 33. | Aș încuraja grupul să bată fără oprire recorduri.  |  |  |  |  |  |
| 34. | Aș acționa fără să consult grupul.   |  |  |  |  |  |
| 35. | Aș cere fiecăruia să urmeze reguli prestabilite.   |  |  |  |  |  |

Grila de identificare și de notare a răspunsurilor

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| I | ▲ | ▲ | ● | ▲ | ● | ▲ | ▲ |   | ▲ | ●  | ▲  | ●  | ▲  | ●  | ▲  | ▲  |    |
| A | ▲ | ▲ | ● | ▲ | ● | ▲ | ▲ |   | ▲ | ●  | ▲  | ●  | ▲  | ●  | ▲  | ▲  |    |
| O |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |
| R |   |   |   |   |   |   |   | ● |   |    |    |    |    |    |    |    | ●  |
| N |   |   |   |   |   |   |   | ● |   |    |    |    |    |    |    |    | ●  |

|   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|   | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 |
| I |    |    | ▲  | ▲  | ●  | ▲  | ●  | ▲  | ●  | ▲  | ●  | ▲  |    | ▲  | ●  | ▲  |    |    |
| A |    |    | ▲  | ▲  | ●  | ▲  | ●  | ▲  | ●  | ▲  | ●  | ▲  |    | ▲  | ●  | ▲  |    |    |
| O |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| R | ●  | ▲  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ●  |    |    |    | ●  | ●  |
| N | ●  | ▲  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | ●  |    |    |    | ●  | ●  |

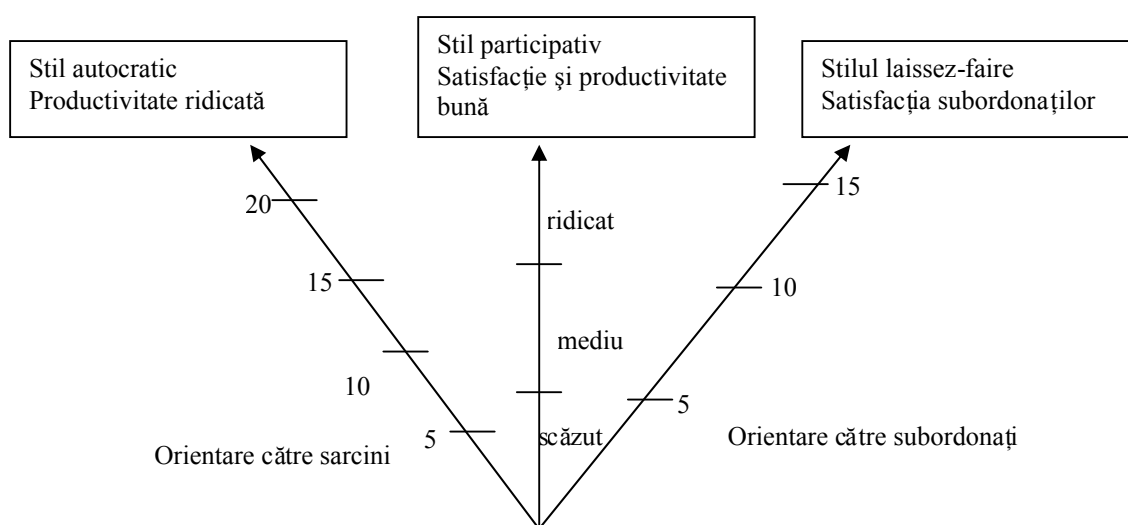


Figura 1 Graficul special al stilului de leadership

Eșantionul ales a fost alcătuit din manageri (unul la IMM-uri, câte patru la celelalte unități cercetate), iar rezultatele obținute reprezintă o medie a punctajelor realizate pe fiecare din aceste unități.

Rezultatele obținute au determinat apariția configurațiilor prezentate în figura 2 (a, b, c, d).

După cum se observă din reprezentarea grafică, direcțiile financiare înregistrează cel mai scăzut nivel participativ, preocupările managerilor fiind relativ modeste pe ambele planuri (7; 6,5). Intervenția politicului în activitatea lor determină o atitudine de neimplicare în viața organizației, generată de lipsa unei strategii pe termen lung și de schimbările dese care au loc la nivelul ierarhiei. Punctajul apropiat la cele două elemente denotă și o atitudine de neimplicare în viața organizației, generată de lipsa unei strategii pe termen lung și de schimbările dese care au loc la vârful ierarhiei. Punctajul apropiat la cele două elemente denotă și o relație mai bună cu salariații, care însă nu se evidențiază pregnant.

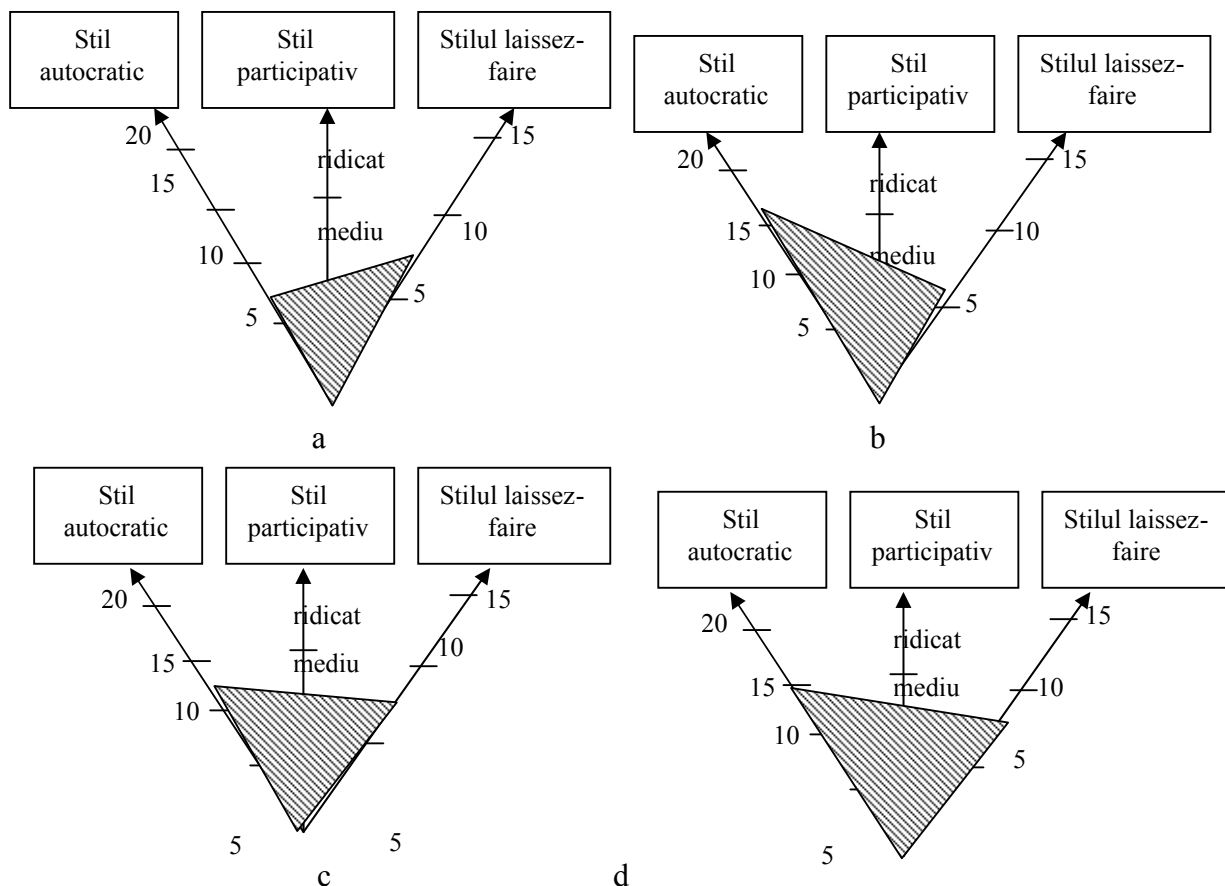
Graficul b, aferent organizațiilor bancare, evidențiază tendința managementului spre obținerea de rezultate printr-un stil autoritar, care convine totuși unei structuri divizionarizate, în care unitățile sunt organizații mecaniste (birocrății centralizate). De remarcat faptul că se înregistrează un nivel participativ mediu.

În ceea ce privește analiza rezultatelor în cadrul întreprinderilor mari, se remarcă tendința managementului spre obținerea de rezultate, dar și un nivel mediu la orientarea către salariați.



Mobilitatea externă ridicată a resursei umane, înregistrată în anii precedenți, i-a determinat managementul să fie mai atent cu salariații săi, cu cerințele acestora.

Situația este asemănătoare și în cazul IMM-urilor, la care se înregistrează cifre cu puțin mai mici și care sunt explicabile în același mod.



**Figura 2 Stilurile de management prognozate în organizațiile financiare (a), bănci (b), întreprinderi mari(c) și IMM-uri (d)**

Trebuie remarcat faptul că rezultatele obținute au fost rezultatul unei anchete și că ele nu au fost verificate pe alte căi (prin alte instrumente) din cauză că reprezintă o etapă de început a unui studiu mai mare.

### Concluzii

În final trebuie să punctăm câteva elemente. În primul rând nu putem vorbi despre un stil de management panaceu. În mod ideal un manager ar trebui să-și configureze stilul de conducere în funcție de circumstanțe. În realitate lucrurile nu se întâmplă așa. Foarte mulți manageri rămân cantonați într-un anumit stil de conducere, indiferent de situație. Flexibilitatea stilului de conducere este o calitate a unui manager de succes.

Cunoașterea stilurilor de management, din diferite perspective, este extrem de necesară pentru un manager. În primul rând îi permite să-și înțeleagă punctele slabe și punctele forte. În al doilea rând aceasta îi permite înțelegerea comportamentului colaboratorilor.

Deși este greu ca un stil de management să atingă perfecțiunea, se poate tinde spre cristalizarea unui asemenea stil. Cu cât ponderea unor efecte pozitive al unui stil de management este mai mare, cu cât practicarea lui îndelungată se asociază cu mai multe efecte pozitive, cu cât

el este adaptat și corespunzător nu numai din grup, ci și celor social-istorice, cu atât stilul respectiv va fi mai eficient.

Anchetele realizate în cadrul studiului practic au permis, prin intermediul unui instrumentar simplu, dar eficient, identificarea stilului de management al unor organizații din domeniile financiar, bancar și de producție. Rezultatele obținute oferă informații care sunt confirmate de mediul economic și social al Regiunii Sud-Vest Oltenia.

## Bibliografie

1. Antonakis J., Cianciolo A. T., Sternberg R. J. – *Leadership – Past, Present and Future*, www.hec.unil.ch;
2. Bogáthy Z. – *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași, 2004;
3. Burduș E. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 2005;
4. Burduș E., Căprărescu Gh., Androniceanu A., Miles M. – *Managementul schimbării organizaționale*, Editura Economică, București, 2003;
5. Constantinescu D. – *Managementul întreprinderii*, Editura Sitech, Craiova, 2005;
6. Nicolescu O., Verboncu I. – *Management*, Editura Economică, București, 1995;
7. Nicolescu O., Verboncu I. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2006;
8. Papin R. – *L'art de diriger, I, Management, Stratégie*, Edition Dunod, Paris, 1995;
9. Petrovici V. – *Stiluri de conducere și eficiența managementului*, Editura Economică, București, 2001;
10. Prodan A. – *Managementul de succes*, Editura Polirom, Iași, 1999;
11. Roșca M., Vărzaru, Roșca I. – *Resurse umane. Management și gestiune*, Editura Economică, București, 2005;
12. Ursu E. și colab. – *Stilurile de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1990;
13. Zlate M. – *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași, 2004.