

STILURILE MANAGERIALE ȘI INFLUENȚA LOR ASUPRA EFICIENȚEI INSTITUȚIEI

Dumitru RUSU, master în Management și comunicare instituțională

Rezumat. Ritmul rapid al dezvoltării societății revendică de la managerii actuali asigurarea eficienței și performanței sporite a instituției care o conduc. Stilul managerial este o variabilă organizațională care are o influență semnificativă asupra eficienței de ansamblu a instituției. Stilul managerial oferă posibilități enorme în activitatea instituțională, jucând un rol foarte mare în existența și reușita instituției. Eficiența stilului managerial depinde nu numai de particularitățile acestuia și de gradul său de adecvare la situația din organizație și de valoarea subordonaților.

Cuvinte-cheie: stil managerial, stiluri manageriale eficiente, stiluri manageriale ineficiente, stil democrat, stil autoritar, eficiența instituției.

Abstract. The fast pace of the development of the society demands from the current managers the assurance of the efficiency and the increased performance of the institution they lead. Managerial style is an organizational variable that has a significant influence on the overall efficiency of the institution. The managerial style offers enormous possibilities in the institutional activity, playing a major role in the existence and success of the institution. The efficiency of the managerial style depends not only on its particularities and its degree of adequacy to the situation in the organization, but also on the value of subordinates.

Key-words: managerial style, efficient managerial styles, inefficient managerial styles, democratic style, authoritarian style, efficiency of the institution.

Stilul managerial reprezintă comportamentul real al managerului, felul în care își pune concret în aplicare concepția de manager și calitățile sale. Fiecare manager are propriul *stil managerial*, adaptat trăsăturilor de personalitate dar și specificului instituției pe care o conduce. *Stilul managerial* reunește într-un ansamblu cunoștințele, valorile, particularitățile psihosociale și comportamentale ale conducătorilor în exercitarea activității manageriale.

În prezent, este pe deplin acceptat atât la nivel teoretic cât și în activitatea practică faptul, că *stilul managerial* influențează substanțial rezultatele și *eficiența întregii activități a instituției*.

Toate studiile realizate până acum confirmă faptul că nu se poate da o „rețetă” categorică sau certă privind elementele fundamentale ale unui stil managerial care să fie eficient în orice situație. Astfel, în alegerea unui anumit stil managerial trebuie să se țină întotdeauna cont de particularitățile contextului: care sunt trăsăturile managerului, care sunt trăsăturile definiției ale grupului avut în vedere, care sunt caracteristicile situației concrete cu care se confruntă acesta, ce fel de abordare a situației este necesară pentru atingerea performanței etc.

Problema cu care ar trebui să se confrunte managerul instituției nu este găsirea unui stil managerial universal valabil și eficient în orice situație pentru ca așa ceva nu există ci găsirea sau crearea aceluia *stil managerial* care să fie *adecvat situației* concrete cu care se confruntă și care, odată aplicat, să le ofere performanța dorită și maximum de eficiență.

În mai multe studii din domeniu privind stilurile manageriale, prezentate de P. Marinescu [3], St. Olivesi S [4], V. Petrovici [5], M. Zlate [7] se sugerează că stilul democrat ar fi mai eficient decât cel autoritar. Stilul managerial autoritar se asociază numai cu efecte negative, pe când cel democrat numai cu efecte pozitive, de unde concluzia că acesta din urmă este superior primului. Deși s-a menținut mult timp, ideea superiorității stilului democrat față de cel autoritar a început să cedeze, lăsând locul unor interpretări mult mai nuanțate. Diverși autori, care au introdus în tipologiile lor diferite tipuri de stiluri manageriale autoritare au arătat că practicarea acestora se asociază uneori cu efecte pozitive. De aceea se impune stabilirea unui sistem de criterii în funcție de care să se evalueze eficiența / ineficiența stilurilor manageriale.

M. Zlate descrie câteva *criterii* după care s-ar putea evalua eficiența practicării diferitelor stiluri manageriale [7, p. 98]:

☑ Primul criteriu este direct legat de *numărul sau ponderea efectelor pozitive și negative* ale stilurilor manageriale în structura generală a activității de conducere și pornește de la premisa: *nu există stiluri perfecte, ideale și nici stiluri total ineficiente*, reprobabile.

☑ *Criteriul obiectiv și strict cantitativ* interpretează stilul în sine, într-o manieră redusă și abstractă, neluând în considerare multitudinea variabilelor care intervin în actul conducerii.

☑ *Criteriul practicării de lungă durată a stilurilor manageriale* sugerează că nu trebuie să fim satisfăcuți doar de efectele imediate ale practicării unui stil managerial, ci să le avem în vedere și pe cele viitoare, îndepărtate. Acesta oferă posibilitatea interpretării stilurilor manageriale nu în sine, ci în corelație cu alte variabile, și anume variabila timp. Limita lui constă tocmai în faptul că, din multitudinea factorilor și variabilelor care influențează eficiența / ineficiența stilului managerial, decupează unul singur, ignorând multe alte aspecte generale.

☑ *Criteriul situațional* este considerat un criteriu foarte bun de evaluare a stilurilor manageriale.

Multe cercetări au arătat că stilurile manageriale sunt inegal productive tocmai în funcție de particularitățile situației în care sunt practicate. Aceasta înseamnă că unele stiluri sunt mai potrivite pentru anumite situații, în timp ce alte stiluri – pentru alte situații. Deși este greu ca un stil managerial să atingă perfecțiunea, se poate tinde spre cristalizarea și generalizarea unui asemenea stil. Cu cât ponderea unor efecte pozitive ale unui stil managerial este mai mare, cu atât practicarea lui îndelungată se asociază cu mai multe efecte pozitive, cu cât el este mai adaptat și corespunzător condițiilor nu numai din grup, dar și social-istorice, cu atât stilul respectiv va fi mai bun, mai eficient, mai dezirabil.

Eficiența constituie scopul și criteriul fundamental de evaluare a managementului și a managerului. Stilul managerial influențează instituția în care este practicat în mai multe *direcții*, respectiv [1, p. 56]:

- nivelul eficienței muncii și capacităților intelectuale ale subordonaților din instituție;
- relațiile psihosociale ale subordonaților din cadrul instituției;

- atitudinile subordonaților din instituției;
- coeziunea colectivului instituției;
- motivația comportamentului subordonaților;
- nivelul satisfacției personale a subordonaților cu activitatea desfășurată în cadrul instituției.

Întrucât eficiența stilului managerial depinde nu numai de particularitățile managerului ci și de particularitățile situației, se impun cunoașterea anumitor reguli, prima dintre care ar fi cunoașterea problemelor importante din fiecare subdiviziune organizațională, cunoașterea principalelor probleme tehnice, economico-financiare și social-umane. La fel și buna cunoaștere a factorilor exteriori care acționează asupra instituției conduse. Alte reguli țin de existența unui bun sistem informațional care să asigure informații corecte, pertinente, adecvate și continue necesare luării deciziilor și o transmitere rapidă a acestora către executanți.

De asemenea sunt foarte importante formularea clară a obiectivelor și sarcinilor. Nu este suficient ca sarcinile și obiectivele să fie clar formulate doar în planurile unităților sau în strategiile de dezvoltare ale acestora, este important ca fiecare manager să dețină o înțelegere clară și corectă a obiectivelor și sarcinilor proprii nivelului ierarhic pe care îl conduce și a obiectivelor generale ale instituției [8, p. 53].

Eficiența stilului managerial va fi scăzută dacă cei care dețin funcții de conducere vor face aprecieri incorecte asupra rezultatelor obținute de instituție. Managerii trebuie să manifeste față de subordonați corectitudine și sinceritate.

Este important de conștientizat că capacitatea de autoperfecționare a stilului managerial provoacă schimbarea condițiilor de activitate, a instituției acesteia a particularităților psihosociale ale subordonaților, perfecționarea metodelor și tehnicilor manageriale impun schimbarea stilurilor manageriale. Capacitatea managerilor de a-și perfecționa stilul este o condiție a menținerii eficienței acestuia.

Calitatea optimă sau slabă a stilurilor manageriale derivă din modul de asumare a puterii, tentativa de a avea influență, arta de a menține relații ierarhice bune și de a trata dezacordurile și conflictele ce pot apărea în instituție. Astfel, putem demarca *stilurile manageriale eficiente* și *stilurile manageriale ineficiente* pentru gestionarea instituției [5, p. 66].

Stilurile manageriale eficiente sunt:

☑ **Stilul metodic**, care apelează la metode moderne de management, la știință, tehnologie și inovare;

☑ **Stil umanist**, acordă prioritate resurselor umane, ceea ce garantează eficiența;

☑ **Stil tehnicist** pune accent pe prioritatea produsului, dar într-o manieră fundamentală căutând totdeauna soluții raționale pentru probleme tehnice; subalternii înțeleg caracterul de necesitate al măsurilor adoptate;

☑ **Stilul moderat** susține echilibrul între producție și cerințele oamenilor, colaborând cu subalternii.

Stilurile ineficiente sunt:

✓ *Stilul dezinteresat* conduce la pierderea interesului oamenilor pentru produs;

✓ *Stilul paternalist* în care managerul exagerează preocuparea pentru oameni, asemănător celui întâlnit în relația părinți – copii, acest stil reduce interesul participativ al subordonaților și îi deresponsabilizează;

✓ *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;

✓ *Stilul indecis* descrie managerul bazat pe exagerarea echilibrului între cele două categorii de interese producție și oameni; manifestă prudență exagerată; lipsă de fermitate în decizie.

Eficiența conducerii instituției se bazează pe rezultatele structurării și corelării optime funcțiilor manageriale. Din multitudinea perspectivelor din care pot fi privite conducerea și funcțiile sale, cea mai utilă este tocmai perspectiva eficienței, în temeiul căreia sunt ordonate activitățile vitale ale managementului:

➤ cunoașterea domeniului condus, a totalității problemelor care sunt supuse soluționării, prin diagnoză;

➤ detectarea tendințelor evolutive ale instituției și construirea proiectului evoluției sale pentru rezolvarea noilor probleme cu care se confruntă, prin prognoză și construcție prospectivă;

➤ momentul esențial al formulării și adoptării deciziei referitoare la soluționarea unei probleme sau la viața întregii organizații;

➤ organizarea implementării deciziei, în primul rând prin planificare și asigurarea cooperării în interiorul instituției și între instituții;

➤ motivarea personalului instituției pentru a se obține acțiunea eficientă a acestuia;

➤ controlul, drept funcție a conducerii, prin care rezultatele sunt măsurate, sunt comparate cu costurile și se stabilesc măsurile de corecție corespunzătoare pentru noul ciclu de activitate, efectele controlului influențând noua diagnoză.

În rezultatul mai multor cercetări în domeniu au fost evidențiate trăsăturile esențiale ale unui *bun manager*. Astfel ei: sunt capabili să îi orienteze pe subordonați, creând o viziune pe care o comunică acestora; inspiră încredere și au încredere în ei înșiși; au suficientă experiență pentru a privi greșelile drept o distragere de la drumul către succes; îi fac pe subordonați să se simtă mai puternici în preajma lor. Oamenii se simt mai competenți și mai încrezători în ei înșiși, găsind astfel munca mai interesantă și mai provocatoare.

După cercetătorii americani R.L. Kahn și D. Katz, obține rezultate și este eficient acel manager, care [apud: 2]:

□ își petrece mai mult timp planificând, discutând cu subalternii și instruindu-i, rezolvând problemele interpersonale ale posturilor lor și informându-i pe oameni în legătură cu munca lor în cadrul companiei;

□ oferă mai multă libertate subalternilor și se bazează pe delegarea împuternicirilor. Managerii de pe nivelele inferioare sunt influențați de managerii de pe nivelele superioare, iar managerii care sunt controlați îndeaproape de șefii lor au tendința de a-și controla, la rândul lor, îndeaproape subalternii;

□ este perceput de către subalterni ca fiind interesat de ei, încercând să îi înțeleagă și să îi țină la curent cu privire la nivelul performanțelor lor;

□ determină creșterea productivității și a moralului, determinându-i pe angajați să se implice mai mult în activitățile lor. Productivitatea și mândria de a aparține unui anumit grup sunt probabil variabile dependente, creșterea uneia dintre ele determinând creșterea celeilalte. Rezultatul este întărirea coeziunii echipei.

Astfel, putem conchide că *stilul managerial* influențează rezultatele activității de conducere și eficiența întregii activități a instituției. Stilul managerial reprezintă modul concret de exercitare a rolului de manager, de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce decurg din statutul de manager. El reunește într-un ansamblu dinamic trăsăturile și particularitățile psihice și psihosociale ale managerilor, comportamentele acestora în exercitarea managementului și condițiile concrete în care se desfășoară activitatea de management.

Bibliografie

1. Arădăvoaice Gh. Stil de conducere. Perspectivă psihologică. București: Ed. Militară. 1995.
2. Bretan F-I. Influența comportamentului managerial asupra gestionării eficiente a organizației. Teză de doctorat: www.cnaa.md/theses, 2019.
3. Marinescu P. Managementul instituțiilor publice. București: Ed. Universității, 2003.
4. Olivesi St. Comunicare managerială. București: Ed. Tritonic, 2005.
5. Petrovici V. Stiluri de conducere și eficiența managementului. București: Ed. Economică, 2001.
6. Rosenberg M. B. Comunicarea în organizații. București: Ed. Francisc Publishing, 2005.
7. Zlate M. Leadership și management. Iași: Ed. Polirom, 2004.
8. Zorletan T., Burdus E., Caprarescu G. Managementul organizației. București: Ed. Economică, 1998.