

STILURI DE CONDUCERE ȘI INFLUENȚA ACESTORA ASUPRA PERFORMENȚEI ECHIPEI

Cristina ȚĂRNĂ

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: *Lucrarea dată reprezintă o elucidare a trăsăturilor care determină stilul de conducere, în baza cărora se face clasificarea acestora din urmă. Elementele care stau la baza conducerii sunt puterea, autoritatea și influența. Deși aceste noțiuni sunt apropiate ca sens, ele denotă nuanțe diferite din procesul de conducere, și pot ghida implementarea managementului. Puterea și autoritatea unui manager se exercită diferit, în conformitate cu stilul de conducere al acestuia. Alegerea corectă a stilului de conducere este esențială în condițiile managementului contemporan, iar reușita grupului de lucru este strâns legată de o analiză corectă și de aplicarea unui stil de conducere corespunzător.*

Cuvinte cheie: *putere, influență, autoritate, stil autocrat, stil democrat, stil liberal, stil participativ, stil consultativ.*

1. Puterea, autoritatea și influența

Un management eficient este neapărat legat de modul în care liderul își folosește puterea de a influența comportamentul altor oameni. Puterea este expresia naturală a vieții într-o organizație. Nevoia de putere este înțeleasă drept dorința de a influența și se materializează prin: aderarea la inițierea și elaborarea diferitor activități, oferirea ajutorului sau a sfaturilor, controlul activității altor persoane, interesul spre reputație.

Actul de conducere este realizat implicit prin influența conducătorului asupra unor persoane sau grupuri. Un management efectiv este descris de modalitatea în care conducătorul folosește puterea pentru a influența comportamentul altor oameni. Actualmente, noțiunea de putere este folosită în sensuri apropiate de termenii de autoritate și influență, însă, atât în interiorul organizațiilor, cât și înafara acestora, o persoană poate avea putere dar nu și autoritate, cât și invers- poate avea autoritate dar nu și putere. Anume înțelegând esența puterii, modalitățile de aplicare ale acesteia prin intermediul definirii unui stil de conducere, putem analiza impactul exercitării ei asupra reușitei grupului de lucru.

Influența, în termeni generali, o putem defini drept un act intenționat prin care un individ încearcă să determine alt individ să gândească sau să comită un alt lucru pe care acesta singur nu l-ar gândi sau realiza.[1] Deci, influența este instrumentul care stă la baza procesului de conducere, și se manifestă prin acțiunea emoțională sau rațională pe care un om o exercită asupra altuia în scopul modificării comportamentului. Manipularea reprezintă sensul negativ de manifestare a influenței.[2]

Puterea, în termeni sociologici, este definită drept capacitatea cuiva de a-și impune voința în cadrul unei relații sociale, în ciuda oricărei rezistențe întâmpinate și indiferent de factorii care determină această capacitate. În contextul managementului puterea este capacitatea de a influența asupra altora, de a-i supune voinței proprii în conformitate cu postul ocupat.[1] Indiferent de faptul dacă se aplică sau nu, puterea există. Considerând entitățile care o exercită, puterea poate fi a individului, a grupului sau a organizației. În dependență de formalitatea ei, puterea poate fi formală sau reală. Puterea este o funcție de interdependență.

David McClelland definește nevoia de putere ca dorința de a avea influență asupra altora și se maturizează concomitent în:

- antrenarea altor persoane în acțiuni inițiate și desfășurate
- ajutor sau sfaturi acordate altora
- controlul efectuat asupra altora
- acțiuni care produc emoții altora
- preocupări pentru reputație[6]

Autoritatea este percepută atât ca un drept, o împuternicire de a comanda, de a da dispoziții, sau de a impune cuiva ascultare, cât și ca un prestigiu de care se bucură cineva, ca persoană care se impune prin cunoștințele sale, prin prestigiul său [4]. Mai sintetic, *autoritatea* este definită de puterea de a face ceva[3] sau în termeni organizaționali ca drept de a folosi puterea asupra comportamentului celorlalți[6].

Putem distinge trei forme de autoritate: autoritate formală, autoritate informală și autoritate morală.

Autoritatea formală definește limitele competenței formale, în cadrul căreia titularul are dreptul de a utiliza resursele organizaționale în vederea realizării obiectivelor organizației date. Autoritatea informală este exprimată de nivelul de pregătire în domeniu, de experiența deținută de o persoană, prin care dobândește recunoașterea contribuției personale la realizarea obiectivelor unității. Autoritatea informală trebuie mereu să se afle în concordanță cu cea profesională. Autoritatea morală este definită de prezența trăsăturilor deosebite morale la manager sau subaltern: modestie, gândire analitică, obiectivitate, comunicare ș.a. Ambele, puterea

cît și autoritatea se manifestă prin influență. Deosebirea dintre acestea constă în faptul că puterea devine autoritate cînd este legitimată, oficială și acceptată, în cazul organizațiilor liderii informali și reprezintă acest tip de putere. La fel și autoritatea poate rămîne un drept recunoscut cînd este lipsit de putere și de abilitatea de a-i influența pe alții.[5][6]

Studiile întreprinse de G.Yuld, T. Tober, J.French și B. Raven identifică la nivelul organizațiilor mai multe surse de putere care se bazează pe calitățile personale și pe atribuțiile poziției deținute. Acestea se clasifică în surse individuale și surse organizaționale (Tab.1).[5]

Tabelul 1. Surse de putere în organizație

| Surse de putere | |
|--|--|
| Surse individuale | Surse organizaționale |
| <ul style="list-style-type: none"> • Expertiza • Referința | <ul style="list-style-type: none"> • Recompensa • Coerciția • Legitimitatea |

Puterea de recompensă reprezintă capacitatea de influențare a comportamentului oamenilor prin oferirea a ceva de valoare în schimb. Puterea de recompensă însoțește *puterea legitimă* și are la bază scopul de acționare pozitivă a comportamentului, orientată spre atingerea scopurilor organizației.

Puterea de coerciție este capacitatea de a influența prin folosirea pedepselor și măsurilor de constrîngere. Ca și în cazul precedent aceasta are un suport legal și prezintă un grad mai mare de influență cu cît este mai înalt postul ocupat în structura ierarhică a organizației.

Puterea de referință este capacitatea de a influența coportamentul altor oameni prin exemplul prezentat. În acest caz subalternii îl admiră pe lider și îl consideră un individ cu care vor să se identifice.

Puterea de expertiză este capacitatea de a influența datorită accesului la anumite informații sau a expertizei speciale pe care organizația o prețuiește. Aceasta are rădăcini în cunoștințele, competențele, calificările speciale sau a poziției centrale în cadrul rețelei de informații ale persoanei.

În baza diferitor cercetări eficacitatea metodelor este descrisă de diagrama din Figura 1 [6].

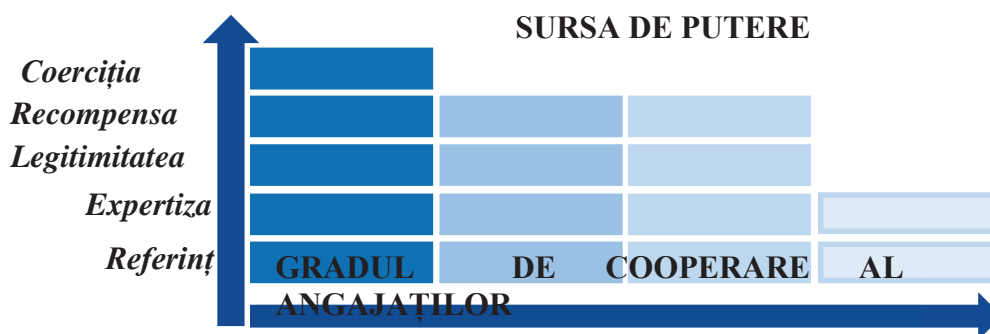


Fig.1. Dependenta gradului de cooperare al angajaților de tipul de putere aplicat în procesul de conducere

După cum se observă în figura de mai sus cea mai efectivă influență a conducătorului asupra angajaților este efectuată prin intermediul puterii de referință și a celei de expertiză, cea mai slabă influență fiind percepută în cazul coerciției. Rezultate destul de bune la fel prezintă legitimitatea și puterea recompensei.

2. Stiluri de conducere

Stilul de conducere a managerului este redat de modalitățile prin care acesta își exercită puterea și aplică instrumentariul managerial în realizarea actului de conducere. Aici vom evalua eficiența stilului prin prisma reușitei grupului de muncă.

În teoria generală a managementului, conform teoriei lui K. Lewin, în funcție de modul de exercitare a autorității manageriale se deosebesc 3 stiluri de conducere de bază de la care pot deriva și altele. Acestea sunt: Stilul autocrat, stilul democrat și stilul liberal.[7]

Stilul autocrat este caracterizat de faptul că conducătorul ia decizii în mod unilateral fără a ține seama de opinia subordonaților. Ca urmare, deciziile vor afecta opiniile și personalitatea managerului. Acesta, la rîndul său, poate proiecta o imagine a unei afaceri de încredere, bine gestionate. Pe de altă parte, subordonații pot depinde de lideri, iar supravegherea poate deveni necesară. Din punctul acesta de vedere, liderii autocratici pot manifesta caracter directiv sau permisiv. În cazul de față, cel mai des, puterea managerului se bazează pe autoritate, constrîngere și recompensă.

Stilul democrat este caracterizat de faptul că managerul permite angajaților să ia parte la luarea deciziilor. Comunicarea este extinsă bidirecțional. Acest stil poate fi util atunci cînd deciziile complexe necesită o serie de competențe de specialist. Din punctul de vedere al afacerilor globale, satisfacția la locul de muncă și

calitatea muncii se îmbunătățesc. Ca și liderii autocratici, liderii democratici prezintă, de asemenea, două tipuri: permisiv și directiv.

Stilul liberal este periferic pentru personalul care gestionează domeniile de afaceri. În cazul de față, liderul se sustrage de la funcțiile de conducere și apelează la delegarea necoordonată a acestora. Comunicarea în acest stil este orizontală. Stilul se practică în grupurile extrem de profesioniste și cele de creație. Cu toate acestea, în multe cazuri, acțiunea nu este deliberată și este pur și simplu un rezultat al unui management defectuos. Acest lucru duce la o lipsă de concentrare a personalului, care mai apoi avansează în nemulțumiri și la slăbirea imaginii organizației.[5]

R. Blake și G. Mouton au dezvoltat un model bidimensional al stilurilor de conducere pornind de la 2 criterii, cel social și cel material, și anume: interesul față de oameni și interesul față de producție. În baza teoriei lor deosebit 5 stiluri de management (Fig. 2)

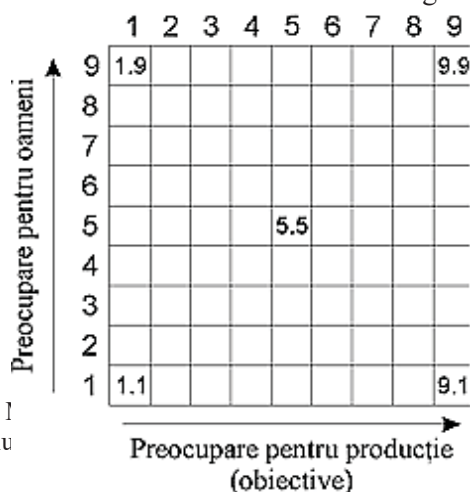


Fig.2.1
Stilu

În cadrul acestei grile semnificația simbolurilor este următoarea:

1.1 – Managerul incompetent- acest tip de management este descris de un interes minim pentru producție și oameni (managerul este total detașat de astfel de probleme);

1.9 – Managerul populist- în acest caz managerul prezintă un interes redus pentru producție și foarte mare pentru oameni, pentru relațiile umane. Acest tip de conducători doresc să creeze la locul de muncă o atmosferă familială, presupunând că acest lucru va genera o efectivitate maximă de la lucrători;

5.5 – Managerul conciliator- are un stil echilibrat cu o atenție medie atât pentru oameni, cât și pentru producție;

9.1 – Managerul autoritar- are interes minim pentru oameni și unul ridicat pentru producție. Este cointerese doar în îndeplinirea sarcinilor organizației, nevoile angajaților însă sunt trecute cu

vederea;

9.9 - Managerul ideal- cu o preocupare înaltă atât pentru rezolvarea problemelor colaboratorilor cât și pentru rezolvarea problemelor de producție. Aceștia sunt managerii caracterizați prin stilul de echipă, care pot crea un climat favorabil în cadrul grupului de muncă.

Studiile de caz efectuate asupra eficienței stilurilor de conducere și clasificarea impactului acestora asupra reușitei echipei vorbesc despre faptul că nu putem defini cel mai eficient stil de conducere, dar aplicarea în dependență de situație este mai degrabă cea mai bună soluție. M. Rush și Cole ajung la concluzia că stilul de conducere participativ are cel mai vădit efect pozitiv asupra performanței echipei. În acest caz angajații au mai multă putere și câștigă mai multă încredere în forțele proprii. Spre deosebire de cazul aplicării unui stil autoritar în care doar liderii posedă autoritatea de a lua decizii, iar subalternii se simt mai inferiori și se simt mai inferiori în procesul decizional și în rutina de zi cu zi, în cazul stilului democrat de conducere, angajații posedă o oarecare putere discreționară și performanțele sunt mai mari decât în cazul stilului autocrat de conducere [8]. Stilul autocratic de conducere este binevenit atunci când:

- Personal nou este angajat și nu este familiar sau nu cunoaște pe deplin atribuțiile sale
- Angajatul în mod constant își folosește greșit autoritatea
- Regulile organizației sunt încălcate de către angajați
- Managerul este singura persoană care poate lua decizii și le poate implementa.

Stilurile consultative sunt binevenite atunci când:

- Organizația are nevoie de rezolvarea creativă a unor probleme
- Organizația antrenează angajații pentru roluri de leadership
- Se cere o performanță eficientă în rezolvarea sarcinilor de zi cu zi.

Stilurile participative sunt potrivite atunci când:

- Organizația posedă membri de echipă competenți și talentați
- Compania sau departamentul planifică ședințe pentru aplicarea unor îmbunătățiri
- Atunci când compania efectuează sesiuni de evaluare
- Când se necesită lucru inovativ și creativ.[8]

În concluzie aș putea spune că analizele și cercetările în domeniul managementului vorbesc despre faptul că eficiența actului de conducere este strâns legată de conștientizarea surselor de putere, și de aplicarea corectă a acestora. Un management bun este orientat atât spre profitul organizației, cât și pe satisfacerea personalului. În aceste condiții managerul trebuie să fie o persoană flexibilă care să fie capabilă de a-și adapta corect stilul său de conducere în conformitate cu situația creată. Performanțele echipelor de lucru sunt în cel mai direct

mod atribuite capacității conducătorului de percepere a trăsăturilor grupului de muncă, a sarcinilor pe care trebuie să le îndeplinească. Într-un final, un stil de conducere corect și efectiv trebuie să fie mijlocul între nevoile organizației și cele ale angajaților. Managerul trebuie să știe să creeze la locul de muncă un climat favorabil, oportun angajaților de a face față cerințelor necesare.

Bibliografie

1. Dicționar de sociologie, Editura Babel, București, 1998, p.294-479
2. Dicționar enciclopedic, vol.III, H-K, Editura Enciclopedică, București, 1999, p.206
3. Dicționar explicativ al limbii române, Editura Academiei, București, 1975, p.65
4. Dictionary of Human Resources & Personnel Management, Second Edition, Petter Collin Publishing, 1998, p.19
5. Evoluții în sistemele manageriale, Octavia Costea, Revista "EUROMENTOR", VOLUMUL II, NR. 1/MARTIE 2011, București, p.112-122.
6. Leadership și putere, Eugeniu Merce, Buletin Științific 13, Editura Academiei Forțelor Terestre, 2003, p. 2-7
7. Pattern of aggressive behavior in experimentally created "social climates", K.Lewin, The Journal of Social Psychology, S.P.S.S.I. Bulletin, 1939, 10, p. 271-299
8. Effect of Leadership Style on Employee Performance, Iqbal N., Anwar S., Haider N., Arabian Journal of Business and Management Review-vol 5, p.1-6