

## **ROLUL STILULUI MANAGERIAL ÎN DEZVOLTAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE**

**Ludmila COTOS**, lector universitar, doctor  
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Moldova

*Abstract: In the given article is approached the impact problem of leadership style in the development of organizational culture. Are presented succinctly and clearly the managerial styles: authoritarian, democratic and permissive. Managerial style of the teams contributes significantly to solving optimal objectives, as it represents self-organization of the team activities, defines the nature of internal relations, efficiency of methods, forms of action used.*

Datorită transformărilor complexe ce au loc în societatea contemporană un rol deosebit îi revine stilului managerial. Stilul de conducere al managerilor, fiind un element intrinsec al culturii organizaționale, o influențează puternic. Astfel, în organizațiile cu culturi organizaționale puternice,

---

managerii își adaptează propriul stil de conducere la cultura promovată și acționează în sensul dezvoltării acesteia. Specialiștii din domeniul managementului, care au analizat în detaliu problematica influenței stilului managerial asupra culturii organizaționale au susținut ideea că managerii cu un stil managerial participativ sunt aceia care pot exercita o influență puternică asupra celorlalți angajați pentru a accepta și susține cultura organizațională.

Stilul managerial ca fenomen de grup necesită cunoașterea a următoarelor *categorii de factori* [3]:

- *factorii extraorganizaționali;*
- *factori derivați din natura și importanța sarcinii pe care grupul o are de îndeplinit;*
- *factori intraorganizaționali, care exprimă influențele structurii asupra stilului de management;*
- *factorii de personalitate ai liderului, care reflectă aspectele de autodeterminare în definirea comportamentului managerial.*

*Caracteristici ale stilului managerial* sunt: autoritarismul; directivitatea; relațiile între lideri și membrii grupului; orientarea liderului în raport cu problemele grupului; tehnicile de conducere a activității.

*Factorii percepției subiective ale stilului managerial de către membrii grupului* sunt: *statutul sociometric al liderului; gradul de încredere în lider.*

Stilurile manageriale sunt legate de cultura organizațională, dat fiind faptul că atitudinile și preferințele manageriale influențează modul în care se desfășoară munca. În plus, nivelul managerial impune diferențe și în stilul de conducere: managerii de top abordează stiluri diferite de managerii inferiori [10]. Stilului managerial îi este asociat și comportamentul. Comportamentul liderului trimite la acțiuni specifice unui manager (aprecierea, critica sau recompensa), iar stilul este o consecință a nevoilor fundamentale ale liderului, nevoi care îi susțin din punct de vedere motivațional comportamentul.

Un concept integrator al stilului trebuie să includă, însă, aspectele comportamentale, atitudinale, motivaționale și situaționale. Stilul este o rezultantă a mai multor forțe: orientarea conducerii, viziunea instituției, structura organizațională strategia și, nu în ultimul rând, cultura. Influența culturii este subtilă, dar decisivă. Influența culturală a stilului este indiscutabilă. O cultură care nu încurajează implicarea angajaților în actul managerial în care subordonaților nu le este legitimată independența și participarea la decizie va înlesni un stil managerial autoritar. Acest tip de cultură este în opoziție cu stilul liber sau democrat. De asemenea o serie de opinii ale practicienilor în management pledează în favoarea diferenței dintre stilurile manageriale pe criterii de gen, având suportul experiențelor din instituțiile în care au lucrat. După cum știm, stilul managerial masculin este considerat autocratic, competitiv, nonemoțional, analitic și ierarhic. Stilul feminin este caracterizat prin colaborare, operativitate și participare.

Pedagogul R. Șakurov susține că *stilul managerial* ar putea fi caracterizat și înțeles mai amplu și mai profund, dacă s-ar recunoaște funcția lui de raportare a activității managerului la particularitățile lui și la condițiile obiective în care activează [9].

Autorul citat menționează că noțiunea de stil - în sens îngust - cuprinde doar comunicarea managerului cu oamenii, iar în sens larg - toate trăsăturile activității lui ce au valoare funcțională. Autorul vorbește și despre calitățile formatoare și calitățile purtătoare de stil - componentele structurale ale activității: motivațiile, scopurile, procedeele. După părerea lui N. Revenco, *stilul managerial* este o caracteristică integrală a activității manageriale, în care se reflectă calitățile personale ale acestuia, relațiile reciproce cu subalternii și particularitățile activității [8].

*Stilul managerial* este definit ca reprezentând tipul de comportament în cadrul activității de conducere, modul caracteristic de exprimare și de manifestare a gândirii și a acțiunii, totalitatea particularităților, strategiilor și a metodelor de care uzează un conducător sau un colectiv de conducere. Altfel spus, un ansamblu de ipoteze, mai mult sau mai puțin conștiente, care orientează comportamentul unei persoane și care, de obicei, se organizează în jurul unei trăsături dominante, modul în care managerul se raportează la sarcini și la membrii organizației [4].

Se pot înțelege mai bine principalele direcții de investigare ale stilului precum și caracterul lor evident complementar [5]:

1. *funcțională*, de natură clasică, care studiază stilurile manageriale (democrat, autoritar, permisiv) mai ales sub raportul manifestărilor, făcând în bună măsură abstracție de structura persoanei;
2. *structurală*, care-și propune să investigheze stilul managerial pornind de la structura persoanei, de la însușirile psiho-fiziologice de bază: caracter, temperament și aptitudini.



După cum s-a menționat anterior, primele studii care abordează studiul stilului managerial sunt legate de numele lui J. Lewin, G. White. Studiul clasic realizat de acești autori prevede elaborarea unei scheme de clasificare a stilurilor manageriale, având drept criteriu participarea membrilor grupului la procesul de adoptare a deciziei. Acești cercetători au depistat trei tipuri de stiluri manageriale, devenite mai târziu clasice: *stilul autoritar*; *stilul democrat*; *stilul permisiv*.

Specificul primelor două stiluri manageriale sunt redate succint și foarte clar de A. Neculau în Tabelul 1 [7].

Tabelul 1. Caracteristica tipurilor de comportare în grup

Tipul autoritar		Tipul democrat
1.	Toate direcțiile generale sunt stabilite de lider.	Toate direcțiile generale reprezintă obiectul unei deliberări prealabile a grupului, care este sugerată și încurajată de lider.
2.	Procedeele și stadiile de realizare sunt stabilite de lider etapă cu etapă, astfel ca următoarea direcție să rămână întotdeauna mai mult sau mai puțin incertă.	Perspectiva generală a activității este prezentată într-o expunere a principalelor etape. La prima reuniune se organizează o discuție.
3.	Liderul stabilește fiecărui membru sarcina sa individuală precum și colegii cu care va lucra.	Membrii grupului sunt liberi să lucreze cu cine doresc, iar distribuirea sarcinilor este lăsată la inițiativa grupului.
4.	Liderul adresează critici într-o formă personală, fără a justifica prin rațiuni obiective acest lucru.	Liderul trebuie să fie obiectiv în afacerile și în criticile sale, care sunt justificate în fața grupului, prin faptele membrilor.
5.	Liderii nu participă la activitatea grupului, decât cu titlu democratic.	Liderul se comportă ca un membru obișnuit al grupului fără a participa prea mult la activitatea comună.

Ultimul tip de stil este caracterizat în felul următor: liderul nu participă la activitatea grupului; liderul nu ia decizii de unul singur, este pasiv, nu manifestă inițiativă, nu propune nici o alternativă; liderul oferă informații, dar subalternii le solicită; membrii grupului au libertate de decizie și acțiune. Determinarea stilului managerial implică luarea în considerație a unui ansamblu de factori care condiționează activitatea managerilor și modul specific de acționare care cuprinde: tipul sistemului managerial al unității; personalitatea managerului și modul de acționare al acestuia; gradul de autonomie în utilizarea resurselor; potențialul și personalitatea colaboratorilor; specificitatea și gradul de stimulare a activității unității [2]. Influența acestor factori își pun amprenta asupra stilului managerial, imprimând un stil democratic. Fiecare manager are stilul său personal managerial, care nu este transmisibil și care poate să difere de la o perioadă la alta. Conform opiniei investigatorului I. Lazăr, *stilul managerial* reflectă modul în care managerii exercită atribuțiile ce le revin, rolul pe care îl au în organizarea și conducerea muncii, comportamentul lor, modul în care antrenează și stimulează subalternii în vederea realizării obiectivelor stabilite [6].

*Stilul democratic* se caracterizează prin cooperarea cu colaboratorii săi în munca managerială, menținerea unui climat favorabil și a unor relații umane care permit performanțe sporite. Acest stil managerial asigură o participare activă a colaboratorilor la realizarea obiectivelor, determină reducerea tensiunilor, a stărilor conflictuale în colectivul condus. Practicarea acestui stil permite managerilor să analizeze în colectiv fenomenele, să ia decizii fundamentale, să treacă ferm la acțiune, să cultive spiritul de inițiativă la subalterni [3].

*Stilul autoritar* este propriu managerilor rigizi, care refuză participarea subordonaților la acțiunile manageriale, adoptă deciziile în mod unipersonal, acordă o încredere nelimitată măsurilor organizatorice pentru îndeplinirea obiectivelor fixate. Acest stil determină o atmosferă de permanentă tensiune și încordare stării conflictuale, reacții de autoapărare a subordonaților, care caută să ascundă, să simuleze și să dezinformeze, provoacă apatie, micșorarea interesului subalternilor, reducerea posibilităților de dezvoltare profesională a acestora, fluctuație forței de muncă [Ibidem].



*Stilul permisiv* este caracterizat prin evitarea oricărei intervenții în organizarea și conducerea colectivului din subordine, angajare redusă la îndeplinirea obiectivelor, toleranță față de subalterni. Prin urmare putem menționa că pe baza cunoașterii stilurilor manageriale redată de autorii citați anterior remarcăm faptul că oricare dintre acestea poate fi eficient în anumite situații. Stilul managerial al echipelor contribuie esențial la rezolvarea optimă a obiectivelor, deoarece reprezintă autoorganizarea activității echipei, definește natura relațiilor interne, eficiența metodelor, formele de acțiune utilizate.

*În concluzie*, problema impactului stilului managerial în dezvoltarea culturii organizaționale rămâne deschisă cercetării, reflecției managerului, deoarece ea se corelează cu performanțele de înalt nivel. E clar că un conducător trebuie: să aibă o pregătire complexă; să fie în același timp un bun specialist; să posede aptitudini organizatorice, un larg orizont cultural, precum și capacitatea de a mobiliza și motiva colectivul la îndeplinirea sarcinilor; să creeze un climat psihologic favorabil; să stimuleze critica și autocritica, inițiativa, idei originale, inovații, propunerile subalternilor.

#### **Referințe bibliografice:**

1. Cojocaru V. Gh. Management educațional. Ghid pentru directorii unităților de învățământ. Chișinău: Știința, 2002. 131 p.
2. Cojocaru V., Sacaliuc N. Management educațional. Ediție completată și revăzută. Chișinău: Cartea Moldovei, 2013. 272 p.
3. Cojocaru V., Slutu L. Management educațional. Suport de curs (ciclul II). Chișinău: Cartea Moldovei, 2007. 160 p.
4. Cojocariu V. Introducere în managementul educației. București: Didactică și Pedagogică, 2004. 272 p.
5. Dragomir M. ș.a. Manual de management educațional pentru directorii unităților de învățământ. Turda: Hiperborea, 2000. 219 p.
6. Lazăr I. ș.a. Management general. Cluj-Napoca: Dacia, 2002. 348 p.
7. Neculau A. Stilul de conducere: conducerea școlii. In: Tribuna învățământului, 1992, nr. 15. p. 5.
8. Ревенко Н. Социально-психологический анализ стиля руководства. Автореф. дисс. канд. психол. наук. Москва, 1980. 19 с.
9. Шакуров Р., Рафаил Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. Москва: Просвещение, 1990. 208 с.
10. Implicații și relații între stilul de conducere și cultura organizațională.  
Disponibil: <http://www.scrigroup.com/management/implicatii-si-relatii-intre-ST55175.php> (vizitat 18.05.2017).