

Perfecționarea stilului de conducere și factorii săi determinanți

Cătălin Zamfir și Ștefan Ștefănescu

Universitatea București

În procesul de dezvoltare a societății socialiste românești, creșterea continuă a democrației, în toate formele sale, ocupă un loc deosebit. În ultimii ani, conducerea P.C.R. a acordat o atenție deosebită dinamizării acestui proces. Au fost elaborate și legiferate o serie de forme colective de conducere care să permită o reală participare a întregului personal la conducerea întreprinderilor, a tuturor organizațiilor: Adunarea generală a oamenilor muncii și Consiliul oamenilor muncii. Pentru ca aceste structuri organizaționale să funcționeze în mod eficient, este nevoie, însă, de o serie de elemente de ordin psiho-social și cultural care să le susțină. În primul rând, este vorba de capacitatea și de dorința efectivă de a participa activ la conducere. Participarea reală depinde de atitudinea oamenilor, de interesul manifestat, cât și de cunoștințele și deprinderile lor de participare. În al doilea rând, este nevoie de un stil de conducere colectiv, democrat și participativ. Prin stil de conducere se înțelege ansamblul comportamentului de conducere al conducătorilor de la diferitele niveluri ierarhice. Stilul de conducere reprezintă, așa cum este sugerat de literatura de specialitate, unul dintre factorii cei mai importanți în procesul democratizării conducerii, atât în mod direct, cât și indirect. În mod direct, stilul de conducere colectiv permite participarea întregului colectiv la activitatea de conducere; în mod indirect, el educă dorința și capacitatea efectivă de participare a întregului colectiv, atât la autoconducerea sa, cât și la conducerea întregii organizații.

Specialiștii în științele sociale și umane — sociologi, psihologi, filozofi — își pot aduce în acest proces amplu de democratizare o contribuție importantă. În mod special, ei pot contribui la pregătirea psiho-socială și culturală a participării, atât sub aspectul atitudinii și capacităților individuale de participare, cât și prin contribuția la dezvoltarea social-culturală a unui stil de conducere colectiv, democrat-participativ.

Una dintre problemele pe care oamenii de știință trebuie să le rezolve este diagnoza factorilor care determină, în diferite grade, procesul de perfecționare a stilului de conducere în organizații, mai ales în întreprinderi. Cunoșcând contribuția pe care, în contextul social-cultural actual, diferiți factori o aduc la dinamica unei variabile atât de importante cum este stilul de conducere, putem să găsim căi mai eficiente de intervenție. Studiul de față este dedicat prezentării rezultatelor unei cercetări care ne ajută să determinăm cu mai multă exactitate contribuția diferiților factori la dezvoltarea unui nou stil de conducere, colectiv, democrat-participativ, specific societății socialiste.

Stilul de conducere

Pentru a caracteriza diferitele aspecte ale stilului de conducere am ales 8 caracteristici pe care le-am considerat a fi mai importante, grupate la rîndul lor în două mari categorii: caracteristici generale, specifice oricărei conduceri eficiente (S_g) — exigență în muncă, exemplu în muncă, capacități de organizare, ajutor în muncă, aprecierea muncii bine făcute; caracteristici specifice stilului de conducere colectiv (S_c) — receptivitate la opiniile subalternilor, stimularea schimbărilor.

de opinii și a discuțiilor între membrii colectivului, asupra problemelor muncii lor *. Pe lângă stilul de conducere *real*, a fost măsurat, pe aceleași caracteristici și stilul de conducere *preferat* (*ideal*). Măsurarea a avut loc în următorul mod: subiecții care au participat la cercetare au fost solicitați să estimeze stilul de conducere al șefilor lor direcți — utilizând o scală Likert cu 5 trepte —, și apoi să estimeze modul preferat, ideal, în care ei consideră că ar trebui să procedeze aceștia.

Cu ajutorul analizei multiple de regresie au fost calculați, pentru diferiți factori presupuși a avea o importanță oarecare în determinarea stilului de conducere real sau ideal, coeficienții β . Coeficientul β indică contribuția fiecărui factor considerat, la variația variabilei presupuse efect, în condițiile în care influența celorlalți factori este ținută constantă. El indică deci, doar influența *directă* iar nu și cea mijlocită prin ceilalți factori considerați.

În analiză au fost considerate următoarele categorii de factori ce ar putea avea o influență asupra stilului de conducere:

a. Caracteristici ale *climatului psiho-social* al organizației: *Practici de conducere* — receptivitatea conducerii întreprinderii la sugestii, consultare în luarea deciziilor, a celor care trebuie să le realizeze, soluționarea divergențelor de opinii, în mod deschis, prin discuții în colectiv și — *Preocuparea conducerii pentru îmbunătățirea condițiilor de viață și de muncă ale personalului muncilor*;

b. Caracteristici personale ale șefului: *Pregătire profesională și Centrare pe om*, măsura în care acordă atenție problemelor personale ale membrilor colectivului său;

c. Caracteristici ale grupului condus: *Calitatea profesională a grupului* (pregătire profesională și responsabilitate în muncă) și *Eficiența percepută a grupului*;

d. Caracteristici personale ale subordonatului (subiectul cercetării care descrie stilul de conducere al șefului său): *Categorie socio-profesională*, *Pregătire școlară*, *Vîrstă*, *Vechime în ramura industrială*, *Influența personală la locul de muncă*, *Satisfacția muncii*.

Din punct de vedere strict teoretic putem doar formula o serie de ipoteze referitoare la influența acestor factori asupra stilului de conducere, atât a celui real, cât și a celui perfect, ideal. Este, însă, practic imposibil a face predicții mai precise asupra mărimii acestor influențe, asupra importanței diferiților factori. Influența fiecărui factor este rezultatul unei complexe interacțiuni a tuturor condițiilor particulare ale societății prezente, putînd varia în mod substanțial de la situație la situație. Există, de exemplu, întrebări de următorul tip pe care ni le putem pune: *este stilul de conducere influențat mai mult de factori organizaționali, sau de factori personali?* Ambele categorii de factori, ne putem aștepta să aducă o contribuție semnificativă. Teoretic, însă, la nivelul cunoștințelor actuale, nu putem face nici o predicție suficient de motivată într-un sens sau altul. Determinarea puterii fiecărui factor rămîne, din această cauză, o *problemă empirică*.

Pentru a simplifica, nu vom reda decît factorii care, în cercetarea noastră, sînt caracterizați printr-o putere suficient de ridicată pentru a fi luată în considerație. În tabelul 1 sînt indicați factorii care determină stilul de conducere real.

Tabelul nr. 1

Factorii determinanți ai stilului de conducere real

Stil de conducere general	(S_g)	Stil de conducere colectiv	(S_c)
Factori determinanți	β	Factori determinanți	β
Pregătirea profesională a șefului	+0,38	Centrare pe om	+0,35
Centrarea pe om a șefului	+0,27	Pregătire profesională	+0,21
Satisfacția muncii subordonatului	+0,14	Practici conducere	+0,17
Practici de conducere (întreprindere)	+0,09	Satisfacția muncii	+0,10
Calitatea grupului	+0,06	Eficiența grupului	+0,07
Eficiența grupului	+0,06	Calitatea grupului	+0,06
		Vîrstă subordonatului	-0,06

* O analiză pe baza aceluiași material factual a structurii stilului de conducere poate fi găsită în articolul *Structura stilului de conducere*, în „Viitorul social”, nr. 4, 1977.

Cercetarea a fost realizată de un colectiv mai larg — Cătălin Zamfir, Septimiu Chelcea, Ioan Mărgineanu, Honorina Cazacu, Titus Ștefănescu, Priboi, Mielu-Zlate, Viorel Cornescu, Ion Glodeanu, Mariana Andronovici, Rodica Vlaiculescu — pe un eșantion de 1 780 muncitori, maiștri, tehnicieni, funcționari, ingineri, economiști din 7 întreprinderi cu profil chimic.

Ținând seama de mărimea eșantionului pe care am lucrat, configurațiile rezultate au o bună șansă de a aproxima situația mai generală a întreprinderilor noastre în momentul actual.

Citeva observații generale

În primul rând, cele două dimensiuni distincte ale stilului de conducere („general” și „colectiv”) se deosebesc, relativ puțin, în ceea ce privește factorii lor determinanți. Ierarhia puterii lor este oarecum aceeași.

Stilul de conducere real este determinat în măsura cea mai mare de caracteristicile personale ale fiecărui conducător. Există aici o diferență semnificativă. Stilul general este determinat în primul rând de pregătirea profesională și apoi de centrarea pe om (+, 38 și, respectiv, +, 27), în timp ce stilul de conducere colectiv este determinat în primul rând de centrarea pe om (+, 35) și apoi de pregătirea profesională (+, 21). În legătură cu aceste rezultate se impun câteva observații. Într-un alt studiu avansăm ipoteza susținută de date empirice referitoare, însă, doar la o categorie socio-profesională — cadre cu pregătire superioară —, că pregătirea profesională reprezintă un factor determinant extrem de important al stilului de conducere*. Cercetarea confirmă într-o manieră apreciabilă această ipoteză. În fine, este sprijinită de către date și o altă ipoteză, larg vehiculată: o conducere eficientă în condițiile societății contemporane, în mod special ale celei socialiste, este caracterizată prin ceea ce filozofia denumeste „orientare umanistă”.

Pe locul al doilea este situat „climatul” general al întreprinderii, practicile de conducere care caracterizează în general întreprinderea. În literatura de specialitate este formulată ipoteza conform căreia stilul de conducere de la nivelurile superioare ale unei întreprinderi determină într-o largă măsură stilul de conducere de la nivelurile sale inferioare. Această teză este confirmată și de către datele cercetării noastre. Practicile de conducere din întreprindere (de specificat faptul că această variabilă a fost considerată în cercetarea noastră numai pe o singură dimensiune a ei — *Practici democratice de conducere*) au o contribuție importantă (+, 17) atât la determinarea stilului colectiv de conducere, cât și a stilului general (+, 09).

Un factor cu o contribuție de asemenea substanțială este *satisfacția muncii*. Pentru a înțelege acțiunea acestui factor este necesar să facem câteva precizări în legătură cu semnificația coeficienților β utilizați în acest studiu. Coeficientul β nu indică prin el însuși sensul determinării cauzale. El exprimă numai un grad de *asocieri* între variabile. Doar pe temelii teoretice noi am postulat un anumit sens causal al relației. De exemplu, pregătirea profesională am considerat-o a fi factorul causal în raport cu stilul de conducere — factorul efect. În realitate, ne putem aștepta nu la o simplă acțiune univocă, ci la o *interacțiune*. „Variabilele independente” din analiza noastră (factorii determinanți) pot fi la rândul lor, într-o măsură mai mare sau mai mică, determinate de „variabila dependentă” (stilul de conducere). Ne putem aștepta, însă, ca în cadrul dependenței reciproce, un *sens* al determinării să fie mai puternic decât celălalt. În acest caz putem vorbi despre o relație causală în sensul clasic al cuvântului. Acesta este cazul celor mai multe dintre variabilele considerate aici drept factori determinanți. Cazul variabilei „satisfacția cu munca” este relativ mai complicat. Satisfacția poate fi un „produs” al stilului de conducere: este afectată în mod substanțial de comportamentul de conducere. Ea poate, însă, reprezenta și un factor determinant atât asupra stilului real de conducere, cât mai ales asupra percepției sale. Cu alte cuvinte, atitudinea generală față de întreprindere, față de șeful direct poate influența în mod substanțial perceperea comportamentului de conducere. Pentru a ține sub control această influență pe care atitudinea fiecărui subiect o are asupra percepției stilului de conducere al șefului său, am introdus ca una dintre variabilele independente, satisfacția.

Un rol semnificativ, dar relativ mai redus îl are și colectivul însuși, calitatea sa profesională, eficiența muncii sale.

În fine, vîrsta subordonatului pare să afecteze în mod negativ dimensiunea stilului de conducere colectiv. Avem prea puține date, însă, pentru a sugera o explicație acestui fapt.

Rezumînd, deci, cercetarea noastră indică faptul că stilul de conducere este determinat într-o măsură de factori *personali* — caracteristicile individuale ale conducătorilor însuși —; urmează factorii *organizaționali* — practicile de conducere ale conducerii întreprinderii, ale nivelurilor ierarhice superioare —; și în fine, pe al treilea loc, *calitățile colectivului propriu-zis*.

* C. Zamfir, I. Zară, C. Sitaru, *Stilul de conducere și factorii săi determinanți*, în „Viitorul social”, nr. 3, 1975.

Tabelul nr. 2

Factorii determinanți ai stilului de conducere preferat, ideal

Stil de conducere general	(S _g)	Stil de conducere colectiv	(S _c)
Factori determinanți	β	Factori determinanți	β
Pregătirea profesională a șefului	+0,18	Pregătirea profesională a șefului	+0,17
Satisfacția muncii	+0,14	Vîrstă	-0,13
Eficiența grupului	+0,09	Vechime ramură	+0,10
Centrarea pe om a șefului	+0,08	Influență personală	+0,10
Influența personală	+0,08	Calitate grup	+0,09
Calitatea grupului	+0,05	Satisfacția muncii	+0,08
		Preocupări pentru condiții de muncă și viață	-0,08
		Categorii socio-profesională	-0,06
		Eficiența grupului	+0,06

Tabelul 2 sugerează o imagine interesantă a configurației determinării aspirațiilor în ceea ce privește stilul de conducere.

Stilul de conducere ideal, preferat. Deși există o anumită variație în ordinea puterii diferiților factori, în ceea ce privește stilul general și cel colectiv, lista lor este mai lungă în cazul stilului colectiv. Este demn, de asemenea, de remarcat faptul că influența are, în general, același semn.

Primul factor care apare în mod evident este, din nou, influența mare a pregătirii profesionale a șefului, atât în cazul aspirațiilor privitoare la stilul de conducere „general”, cât și la cel „colectiv”. Acest lucru este într-un fel explicabil prin însăși construirea întrebărilor. Subiecții nu au fost solicitați să-și exprime părerile în legătură cu modul în care ar trebui să fie un „conducător ideal”, ci cum ar trebui să se comporte șeful lor real. De la un șef bine pregătit profesional, colectivul consideră a fi normală și de dorit, totodată, o atitudine activă în procesul de conducere, exigență ridicată în muncă, sprijin, dar și înaltă receptivitate, stimularea dezbaterii în colectiv a problemelor comune. În cazul unei slabe pregătiri profesionale a șefului, colectivul preferă un stil de conducere mai „slab”, „permisiv”; un stil de conducere mai activ ar amplifica efectele incompetenței.

Preferințele de perfecționare a stilului de conducere general, în afară de capacitatea profesională a șefului mai sînt determinate de factori ca: *satisfacția muncii* (o muncă satisfăcătoare este asociată deci cu preferințele unei conduceri mai eficiente, în timp ce una mai nesatisfăcătoare tinde să genereze aspirații spre o conducere mai „slabă”, mai puțin eficientă); *eficiența și calitatea grupului* — un grup eficient generează aspirații spre o conducere mai eficientă și invers; *centrarea pe om a șefului* — doar în condițiile unei „orientări umaniste” a șefului, colectivul preferă o conducere mai puternică; *un șef neinteresat de oameni*, dacă ar deveni mai centrat pe sarcină, ar putea-o face în detrimentul oamenilor; *influența personală la locul de muncă* — doar dacă membrii colectivului au un control asupra propriei lor activități (deci dacă funcționează mecanismele participării), se preferă o conducere mai activă.

În mod special, de un interes deosebit sînt factorii care influențează preferințele pentru stilul de conducere colectiv. După pregătirea profesională a șefului, se plasează ca un factor surprinzător, cu o pondere negativă substanțială (-0,13) — *vîrstă*. Cu cît subordonatul va fi mai tînăr, cu atît el va prefera într-o măsură mai mare un stil de conducere colectiv. S-ar putea considera că găsim aici un suport empiric pentru teza că, datorită revoluției socialiste, a dezvoltării industriale și sociale a țării noastre are loc o deplasare culturală rapidă, în sensul realizării valorilor participării active democratice, ale unui stil de conducere colectiv, sesizabile atunci cînd comparăm între ele generațiile actuale.

Experiența industrială (vechimea în ramură) reprezintă, de asemenea, un factor activ al aspirațiilor de participare. Calitatea și eficiența grupului, influența personală la locul de muncă și satisfacția muncii influențează, de asemenea, pozitiv aspirațiile de participare. Nu putem oferi nici o explicație pentru influența negativă pe care o au „preocupările întreprinderii pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă și viață” și „categoria socio-profesională a subiectului”.

Concluzii practice

Analiza contribuției diferiților factori la cristalizarea unui stil de conducere colectiv și eficient reprezintă o bază empirică solidă pentru derivarea unor soluții de tip practic. Dacă considerăm reale mecanismele de determinare puse în evidență de cercetarea noastră, atunci, ne putem

aștepta ca, acționând asupra factorilor care s-au dovedit a fi determinanți, să obținem îmbunătățiri semnificative și în stilul de conducere.

O acțiune sistematică, planificată și controlată de perfecționare a stilului de conducere direct, la diferitele niveluri ierarhice ale întreprinderii, trebuie să cuprindă următoarele tipuri de măsuri, în ordinea importanței, relevate de diagnoza prezentată în acest studiu :

I. *Măsuri privitoare la caracteristicile personale ale celor care ocupă funcții de răspundere.* Aceste măsuri care par a afecta în gradul cel mai înalt perfecționarea stilului de conducere, pot fi împărțite în trei mari categorii :

1. *Selecția.* Creșterea exigențelor în ceea ce privește pregătirea profesională și calitățile morale și politice, capacitatea de a lucra cu oamenii ;

2. *Rotarea.* Există în mod inevitabil un procent oarecare de persoane care nu pot face față, din diferite cauze, exigențelor funcțiilor de conducere. Schimbarea lor ridică probleme extrem de delicate, însă ea reprezintă o necesitate pentru asigurarea unui sistem de muncă „sănătos” și eficace ;

3. *Perfecționarea.* Persoanele cu munci de conducere trebuie ajutate în mod sistematic să se dezvolte, atât din punct de vedere profesional, cât și din punctul de vedere al capacităților lor de conducere a colectivului de muncă. După opinia noastră, sistemul actual de reciclare, apreciabil din punctul de vedere al conținutului său tehnic propriu-zis, acordă încă o foarte mică atenție perfecționării capacităților de muncă cu oamenii. Experimentarea și introducerea pe scară largă a unor „cursuri” pe problemele „relațiilor interpersonale și tehnicii de conducere colectivă” reprezintă o necesitate practică importantă în faza actuală de dezvoltare a întreprinderilor noastre. „Orientarea umanistă” de care am vorbit în acest studiu nu se referă doar la „înțelegere personală” ci totodată și la capacitatea de a mobiliza colectivele la o activitate eficientă.

II. *Măsuri privitoare la perfecționarea practicilor de conducere de la nivelurile superioare ale ierarhiei întreprinderii.* Nu se poate realiza o perfecționare rapidă a stilurilor de conducere într-o întreprindere, decât dacă procesul începe acordându-se o atenție deosebită perfecționării conducerii la vîrfurile ierarhiei. Calitatea conducerii unei întreprinderi este un factor determinant al conducerii la toate nivelurile ierarhice.

III. *Măsuri privitoare la perfecționarea pregătirii profesionale și a responsabilității în muncă a tuturor membrilor întreprinderii.* Calitatea colectivului, eficiența muncii sale, după cum a reieșit din cercetare reprezintă un factor important al stilului de conducere.

Acționîndu-se asupra tuturor acestor trei categorii principale de factori se poate aștepta să se realizeze o perfecționare rapidă a stilului de conducere într-o organizație economică. Cercetarea noastră, subliniază, însă, importanța cu totul deosebită a primelor două categorii — caracteristicile personale ale conducătorilor și practicile de conducere de la nivelul conducerii întreprinderii.