

Structura stilului de conducere

Cătălin Zamfir și Ștefan Ștefănescu

Stilul de conducere poate fi descris printr-o mulțime de *caracteristici* sau *dimensiuni* particulare, ca de exemplu: capacitatea profesională, exigența în muncă, capacitatea organizatorică, modul de a motiva realizarea de înalte performanțe, practicile de luare a deciziilor (democratice sau autoritare), atenția acordată problemelor personale ale subordonaților (centrarea pe om).

Dacă am imagina un spațiu cu atâtea dimensiuni cîte caracteristici convenim a fi relevante, atunci stilul de conducere al fiecărui individ va ocupa, în funcție de valoare pe fiecare dimensiune, un anumit *punct*. Stilul de conducere poate fi considerat a fi o *combinație* a valorilor diferitelor caracteristici (dimensiuni). O asemenea combinație reprezintă *structura stilului de conducere*.

Pentru ilustrare vom utiliza modelul foarte simplu propus de Blake și Mouton*. Aceștia utilizează ca relevante două dimensiuni: centrarea pe producție și centrarea pe om (vezi schema 1). În funcție de valorile pe care aceste două dimensiuni le pot lua sînt posibile următoarele mari structuri: 1.1. — slabă centrare pe producție și pe om, 1.9. — slabă centrare pe producție și ridicată centrare pe om, 9.1. — ridicată centrare pe producție și scăzută centrare pe om, 9.9. — ridicată centrare pe producție și pe om totodată. Sînt posibile, de asemenea o mulțime de combinații intermediare de tipul 5.5. — centrare moderată pe producție și pe om

	1.9.	9.9.
Centrare om		5.5.
	1.1.	9.1.
		Centrare producție

Schema 1 — Stilurile de conducere în funcție de două dimensiuni

Dacă luăm în considerație un număr mai mare de dimensiuni, atunci vom obține un număr mult mai ridicat de structuri posibile ale stilului de conducere. Varietatea imensă a stilurilor de conducere poate fi redusă, însă, la un număr rezonabil de *tipuri*.

Dimensiunile caracteristice stilului de conducere luate în considerație pot fi diferite în funcție de interesul cercetării, de presupuzițiile teoretice și practice ale acestora. Există însă o *problemă de principiu*: dat fiind un număr oarecare de dimensiuni distincte, sînt *reale* toate configurațiile posibile? Mai exact, această problemă ar putea fi formulată în următorul fel: **a.** Care dintre configurațiile obținute teoretic pot fi găsite într-un sistem social particular și care nu? **b.** Care este frecvența configurațiilor reale? **c.** Care configurații dintre cele inexistente la un moment dat pot fi obținute și în ce condiții? **d.** Există configurații imposibile? Cu alte cuvinte există combinații care contravenind legilor psihice și sociale nu pot apare în anumite condiții particulare?

A răspunde la asemenea întrebări este foarte important atît din punct de vedere teoretic cît și empiric. În primul rînd, analizînd frecvența diferitelor stiluri reale, putem să înțe-

* R. R. Blake and J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Co., Houston, 1964.

legem mai bine factorii social-culturali care le determină. În al doilea rând, din punct de vedere practic, vom putea găsi strategii mai adecvate pentru realizarea stilurilor de conducere pe care le considerăm a fi dezirabile.

În ultimele decenii, problematica stilurilor de conducere a devenit centrală în procesul de perfecționare social-umană a organizațiilor. Unele stiluri de conducere sînt asociate cu o eficiență generală a activităților mai redusă, în timp ce altele pot genera o eficiență mai ridicată. Consecințele sociale și umane ale stilurilor de conducere sînt distincte. „Proiectarea” unor stiluri de conducere care să fie înalt eficiente, atît din punct de vedere economic, cît și din punct de vedere social și uman reprezintă o preocupare de prim ordin a specialiștilor. În contextul unor asemenea preocupări, întrebările formulate mai sus au o relevanță deosebită: este stilul de conducere considerat a fi *dezirabil și realizabil* totodată în diferitele tipuri de condiții socio-culturale? Care sînt stilurile de conducere reale, de la care pornim și pe care trebuie să le modificăm în sensul obținerii stilului *dezirabil*?

Stilurile de conducere existente la un moment dat sînt produse ale unor condiții sociale și culturale particulare. Frecvența lor trebuie explicată tot prin aceste condiții. Curios este faptul că în bogata literatură a stilurilor de conducere preocupările predominante sînt de tip practic: formularea unui stil de conducere eficient economic și social. Există extrem de puține cercetări care să încerce a determina varietatea stilurilor existente în funcție de condițiile socio-culturale.

Studiul de față nu încearcă să răspundă la toate întrebările formulate mai înainte. Obiectivul său este limitat la întrebarea: care sînt stilurile de conducere existente în momentul de față în organizațiile noastre industriale? Această întrebare este *empirică*. Ea este însă deosebit de importantă pentru a sesiza stadiul actual de evoluție a stilului de conducere, în condițiile organizațiilor noastre socialiste. Cercetarea, ale cărei date sînt utilizate în acest studiu ne dă posibilitatea de a ne face o imagine, cît de aproximativă ar fi ea, în legătură cu stilurile de conducere existente la ora actuală cît și cu distribuția lor aproximativă.

Datele utilizate aici au fost obținute în cadrul unei cercetări realizate de un colectiv mai larg* pe un eșantion de 1 780 muncitori, maștri, tehnicieni, funcționari și cadre cu studii superioare (ingineri, economiști), din 7 întreprinderi cu profil chimic. Deși acest eșantion nu poate fi considerat în nici un fel reprezentativ pentru toate întreprinderile noastre, datorită volumului său mare ne permite degajarea distinctă a diferitelor structuri posibile, oferindu-ne totodată anumite *sugestii* în legătură cu distribuția lor pe ansamblu.

În ceea ce privește stilul de conducere, subiecții au fost solicitați să aprecieze șeful lor direct în raport cu 10 caracteristici:

CAPACITATE PROFESIONALĂ	— Capacitate profesională
EXIGENȚĂ	— Exigență în muncă
CAPACITĂȚI ORGANIZATORICE	— Bun organizator
	— Exemplu în muncă
	— Ajută în muncă
MOTIVARE	— Apreciază munca bine făcută
RECEPTIVITATE	— Acordă atenție problemelor ridicate de membrii colectivului
PRACTICI DE DECIZIE	— Încurajează schimbul de opinii între subordonați pe problemele muncii
	— Încurajează discutarea în grup a problemelor de muncă
CENTRAREA PE OM	— Acordă atenție problemelor personale ale subordonaților

Analiza corelațiilor dintre aceste caracteristici a scos în evidență că ele sînt relativ distincte. Deși corelațiile sînt destul de ridicate ele nu sînt suficiente de mari pentru a considera unele caracteristici ca expresii empirice ale unui număr mai mic de dimensiuni generale. Pentru a simplifica însă structurile obținute din combinarea lor, le-am redus, după criteriul teoretic, la 7 dimensiuni (cele trecute în stînga tabelului).

* Cercetarea avînd ca temă *Dezvoltarea social-umană a întreprinderilor*, a fost realizată de un grup mai larg de cadre didactice și cercetători științifici: Cătălin Zamfir, Septimiu Chelcea, Ion Mărginean, Honorina Cazacu, Titus Ștefănescu Priboi, Mielu Zlate, Viorel Cornescu, Ion Glodeanu, Mariana Andronovici, Rodica Vlaiculescu.

Cele 10 caracteristici au fost supuse unei analize factoriale pentru a pune în evidență factorii mai generali care stau la baza lor. Rezultatele acestei analize factoriale au fost surprinzătoare în raport cu așteptările. În locul unor factori care să aibă o pondere ridicată în unele caracteristici și scăzută în celelalte (ca în cazul în care am fi avut de-a face cu cîteva dimensiuni mai generale, relativ independente), am obținut cîteva *factori-structură*. Fiecare asemenea factor-structură are ponderi relativ ridicate în toate (sau aproape toate) caracteristicile, însă în configurații diferite. Rezultatele analizei factoriale sînt redată în tabelul nr. 1. Pentru a fi și mai evidente, datele din tabelul nr. 1 sînt schematizate în graficele 1, 2, 3, 4 și 5.

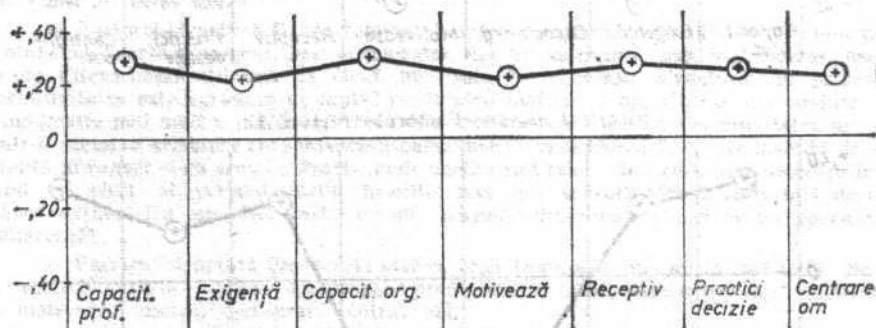
Din tabelul nr. 1 și graficele 1-5 decurg cîteva concluzii foarte interesante:

Tabelul nr. 1

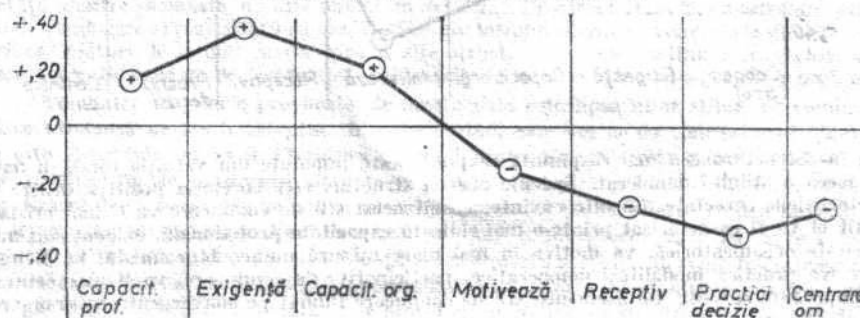
Factorii - structură rezultați din analiza factorială a stilului de conducere, pe întregul eșantion

Variația explicată de factorul ...	FACTORI-STRUCTURI				
	A 54%	B 9%	C 7%	D 6%	E 5%
Caracteristici					
Capacit. prof.	+ ,31	+ ,18	- ,48	+ ,21	+ ,37
Exigență	+ ,22	+ ,73	+ ,40	- ,40	+ ,24
Bun org.	+ ,34	+ ,23	+ ,06	+ ,38	- ,31
Exemplu muncă	+ ,34	+ ,25	- ,07	+ ,22	- ,29
Ajută muncă	+ ,34	- ,08	- ,09	+ ,31	- ,16
Apreciază munca	+ ,30	- ,16	- ,10	- ,59	- ,61
Receptiv	+ ,34	- ,09	- ,26	- ,25	+ ,21
Schimb opinii	+ ,32	- ,34	+ ,47	+ ,08	+ ,09
Încurajează disc.	+ ,31	- ,33	+ ,46	+ ,11	+ ,22
Centrare om	+ ,32	- ,24	- ,27	- ,27	+ ,34

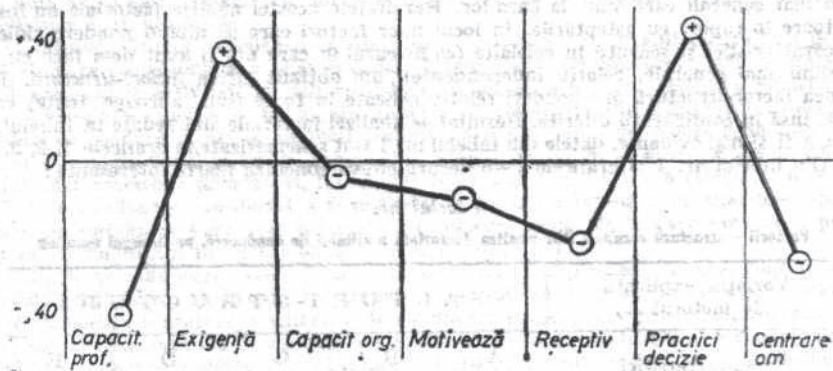
Graficul nr. 1 - Factorul-structură A:



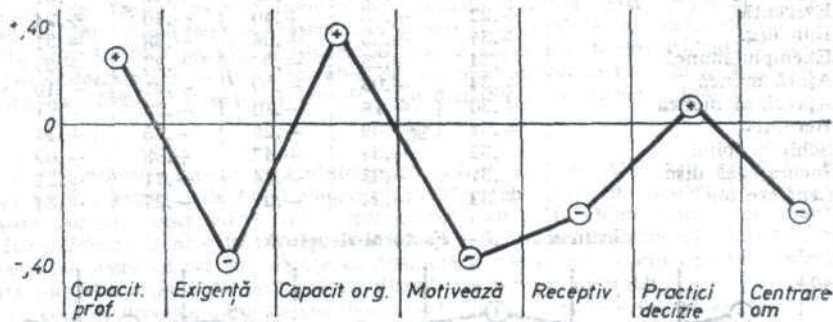
Graficul nr. 2 - Factorul-structură B



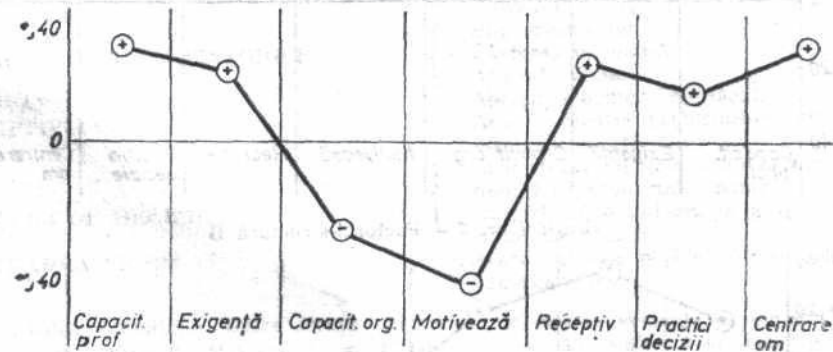
Graficul nr. 3 — Factorul-structură C.



Graficul nr. 4 — Factorul-structură D.



Graficul nr. 5 — Factorul-structură E.



a. Structura cea mai răspândită (explică peste jumătate din variația totală a datelor) este aceea a stilului democrat. Specific acestei structuri este corelația pozitivă dintre toate caracteristicile cercetate. Cu alte cuvinte, cu cât acest stil de conducere va fi mai cristalizat, cu atât el va fi caracterizat printr-o mai ridicată capacitate profesională, exigență în muncă, capacitate organizatorică, va motiva în mai mare măsură munca bine făcută, va fi mai receptiv, va practica modalități democratice, participative de conducere, va fi mai centrat pe om. După cum se vede, un asemenea stil de conducere fundat pe convergența tuturor acestor

caracteristici reprezintă nu numai un deziderat, dar și o realitate care poate fi dezvoltată și extinsă. Putem, deasemenea, nota faptul că pentru a obține un asemenea stil de conducere este necesar să cultivăm toate caracteristicile importante ale conducerii — capacitate profesională, centrare pe om etc.

Analizând structura factorului A putem observa că dimensiunea „Exigență” corelează ceva mai scăzut cu acesta ($r = +22$). S-ar putea emite o ipoteză în legătură cu această particularitate. Exigența în muncă poate lua forme diferite. Modalitățile ei tradiționale, cu care într-o bună măsură este identificată, sînt caracterizate în primul rînd prin exercitarea puterii ierarhice. Există însă și alte forme, specifice noului stil socialist, democrat de conducere: motivarea muncii, stimularea muncii bine făcute, realizarea unui climat de exigență, nefundat pe exercitarea puterii ierarhice. În acest sens, faptul că „Exigența” este mai puțin legată în această structură ar putea fi interpretat nu ca o ușoară tendință spre „permisivitate”, ci ca o substituție a „Puterii” ierarhice, cu forme noi, mai umane ale realizării unui climat de exigență. Această ipoteză este susținută și de faptul că dimensiunea „exigență” ia valori foarte ridicate în celelalte structuri, valori care tind să sugereze semnificația ei de exercitare a puterii ierarhice.

b. Pe lângă factorul-structură A, dominant în eșantionul nostru există, și alți factori-structură, secundari, distincți de acesta. Fiecare în parte are o pondere relativ scăzută, dar împreună ei explică o mare parte din variația stilului de conducere al întregii populații. Factorul-structură următor ca pondere, B — 9% (vezi Graficul 2) reprezintă stilul de conducere generat de structurile social-culturale tradiționale. Pe scurt, el poate fi definit ca „autoritarul dur”: relativ bine pregătit profesional, foarte exigent (+, 73), relativ bun organizator, însă nu motivează, nu este receptiv, este autoritar, necentrat pe om. Stilul de conducere desemnat de acest factor-structură este departe de a fi imaginea idealizată a conducătorului tradițional, exigent, autoritar, dar eficient și oarecum uman. Caracteristicile lui cele mai proeminente sînt exigența manifestă (exercitarea puterii ierarhice de care dispune, fără însă a motiva munca bine făcută), practicile autoritare de decizie și indiferență față de oamenii cu care lucrează.

c. Factorul-structură C exprimă un alt stil de conducere distinct: incapabil, exigent, slab organizator, nu motivează munca, pseudo-democrat, necentrat pe om. Caracteristica de pseudo-democrat este dată de configurația specială a dimensiunii „receptivitate la sugestiile subordonaților” (—, 26) și a practicilor democratice (ridicat pozitive, +, 46). Cu alte cuvinte, deși stimulează discutarea problemelor de muncă în colectiv, în fapt nu este receptiv la părțile emise în acest cadru.

d. Factorul-structură D este dominat de trăsătura „permisivității”: relativ bine pregătit profesional, foarte neexigent, bun organizator, dar nu motivează, pseudo-democrat, necentrat pe om. Cîteva observații sînt de făcut în legătură cu această structură. În primul rînd, permisivitatea este agravată de faptul neutilizării motivației muncii. Cu alte cuvinte, ea are semnificația mai mult a *indiferenței* față de activitatea colectivului. Permisivitatea nu provine dintr-o excesivă orientare spre interesele oamenilor cu care lucrează, ci este însoțită de o indiferență în raport și cu aceștia. Practicile de decizie sînt relativ indecise, ușor democratice (probabil ca efect al permisivității), însoțite însă de o scăzută receptivitate față de opiniile subordonaților. Nu este deci vorba de un „permisiv-din-bunățate”, ci de un „permisiv-din-indiferență”.

e. Factorul-structură deși foarte clar ca organizare, este mai puțin inteligibil din punct de vedere teoretic și empiric: bine pregătit profesional, exigent, slabe capacități organizatorice, nu motivează munca, democrat, centrat om.

Am putea spune că, cercetarea noastră susține ideea că stilul de conducere democrat, colectiv, figurînd ca unul dintre obiectivele majore ale programului partidului nostru de construcție a societății noastre socialiste, nu este numai un *deziderat*. El caracterizează, ca *orientare generală*, stilul de conducere al majorității conducătorilor din întreprinderile noastre, de la diferite niveluri ierarhice. Alături de el mai există însă și alte structuri, fie cele susținute de vechile modele de conducere, fie produse de unii factori accidentali, ca de exemplu slaba pregătire profesională.

Una dintre surprizele provocate de aceste date este lipsa unor stiluri de conducere la a căror existență ne-am fi așteptat. În primul rînd, este vorba de „autoritarul binevoitor” cum este el înțeles curent în literatura de specialitate. Există multe păreri în sensul că stilurile tradiționale de conducere, fondate pe principii autoritare, luau două forme distincte: „autoritarul dur”, necentrat pe om, ci numai pe producție (în eșantionul nostru factorul structură B) și „autoritarul binevoitor”, centrat pe om, conducătorul care își asumă rolul de „părinte” al subordonaților săi și care obține conformarea acestora, în schimbul înțelegerii sale. O asemenea „filozofie” a autorității paternaliste este relativ răspîndită și ecourile sale mai pot fi găsite și în prezent. Interesant este faptul că un asemenea stil lipsește din colectivitatea

cercetată de noi. Am putea deci emite ipoteza că mecanismele sociale și culturale care acționează în întreprinderile noastre exclud un asemenea tip, orientându-l fie spre conducătorul democrat, fie spre cel „autoritar dur”.

În al doilea rând nu apare nici „permisivul binevoitor”, conducătorul mai mult centrat pe oameni decât pe producție. Și acest tip pare a fi inconsistent cu datele sociale și culturale actuale ale țării noastre. Tipul permisiv (factorul-structură) D este indiferent atât în legătură cu producția, cât și cu omul. Doar la cadre cu pregătire superioară și la tehnicieni apare o structură apropiată de acest tip (factorul-structură X), cu un profil distinct însă: incapacitate profesională, permisivitate, capacități organizatorice slabe, relativ democrat și centrat pe om.

Cercetarea noastră sugerează, deci, o concluzie extrem de importantă practic: două modele care în anumite condiții apar „ideal” ca de stiluri de conducere — autoritarul binevoitor și permisivul binevoitor — nu sînt reale. Analizînd factorii-structură obținuți, putem observa că centrarea pe om este asociată cu capacitatea profesională, exigență și practicile democratice. Indiferența față de colaboratori este asociată fie cu practici autoritare, fie cu practici pseudodemocrate.

Stilurile de conducere la diferite niveluri ierarhice și categorii profesionale. Există foarte larg răspîndită ideea că stilurile de conducere variază nu numai de la colectivitate la colectivitate, în funcție de formele ei de organizare socială, dar și în cadrul aceleiași comunități, în funcție de diferitele caracteristici particulare ale conducătorilor și colectivelor de muncă. De pildă, atunci cînd între conducător și colectivul său de muncă există diferențe formale mari de pregătire profesională, ne-am putea aștepta ca stilul de conducere să fie diferit decât în cazul în care toți au, să zicem, o pregătire profesională superioară. Pot apare de asemenea diferențe de orientări culturale, de motivație, de dorință de participare etc. Asemenea variații pot genera și diferențe în ceea ce privește stilul de conducere adoptat. De exemplu, ne-am putea aștepta să apară diferențe între stilul de conducere al șefului de echipă (muncitor sau maistru) față de colectivul său de muncitori și stilul de conducere al inginerului față de un colectiv format tot din ingineri.

Cu alte cuvinte, ne putem pune întrebarea dacă, la diferite niveluri ierarhice, în cazul unor categorii profesionale diferite, vor apare structuri de conducere diferite?

Cercetarea noastră ne oferă unele indicații în ceea ce privește răspunsul la o asemenea întrebare. În eșantionul nostru avem descrierea stilului de conducere a diferitelor niveluri ierarhice și categorii profesionale:

<i>Subiecți</i>		<i>Șefi descriși</i>
Muncitori	→	Șefi de echipă sau maistri
Șefi de echipă	→	Maistri sau ingineri
Maistri	→	Maistri sau ingineri
Funcționari	→	Funcționari. Cadre cu pregătire superioară
Tehnicieni	→	Maistri. Cadre cu pregătire superioară
Cadre cu pregătire superioară (ingineri, economiști)	→	Cadre cu pregătire superioară

Descrierile fiecărei categorii profesionale ale șefului direct au fost supuse unei analize factoriale de același tip ca și datele întregului eșantion. Rezultatele obținute, într-o formă sintetică (numai factorii-structură principali degajați) sînt prezentate în tabelul nr. 2.

Pe baza tabelului nr. 2 putem trage câteva concluzii în legătură cu tipologia stilurilor de conducere la diferite niveluri ierarhice și categorii profesionale:

a. Factorul-structură A: capabil profesional, exigent, democrat, centrat pe om este prezent, pe primul loc, în toate categoriile cercetate. Ponderea acestui factor-structură este ridicată în toate cazurile, variînd între 48% la muncitori și 65% la maistri. Acest stil de conducere, promovât ca un obiectiv major în proiectul de construcție a societății socialiste de către partidul nostru, este prezent ca structură într-o proporție majoritară la toate nivelurile ierarhice. Existența lui nu depinde nici de nivelul de pregătire profesională a colectivului, nici de nivelul ierarhic și nici de mentalitățile, atitudinile celor în cauză. Prezența acestui factor-structură nu ne spune însă nimic despre gradul său de dezvoltare și maturizare. El poate lua valori mai ridicate sau mai scăzute. Factorul structură A nu ne spune decât că există o corelație pozitivă între toate dimensiunile luate în considerație, valoarea lor putînd fi însă ridicată sau mai scăzută;

b. În ceea ce privește ceilalți factori-structură, există unele diferențe semnificative. La nivelul conducerii muncitorilor, șefilor de echipă, maistrilor și funcționarilor, pe primele locuri se plasează aceleași structuri. La tehnicieni și cadre cu pregătire superioară, apar alți doi factori-structură, notați aici cu X și Y;

Tabelul nr. 2
Factorii - structură ai stilului de conducere la diferite categorii profesionale

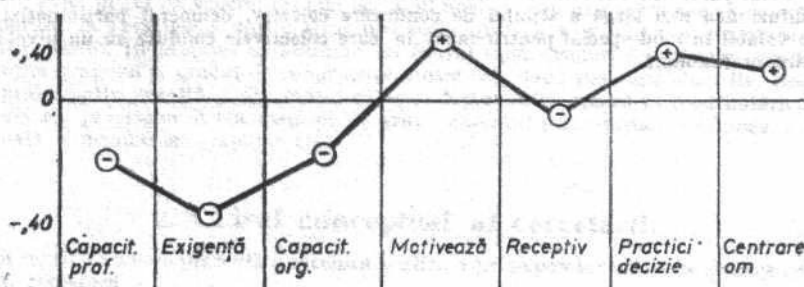
Categoriile profesionale	A	B	C	D	E	X	Y
Total eșantion	I* 54%	II 9%	III 7%	IV 6%	V 5%	—	—
Muncitori	I 48%	II 10%	III 8%	VI 5%	V 6%	—	—
Șefi echipă	I 57%	III 8%	II 9%	VIII 3%	—	—	—
Maiștri	I 65%	II 9%	III 5%	V 4%	—	—	—
Funcționari	I 62%	II 10%	III 7%	IV 6%	—	—	—
Tehnicienii	I 64%	—	—	X 2%	—	IV 5%	II 8%
Cadre cu studii superioare	I 60%	—	III 6%	VI 3%	—	II 8%	IV 6%

* Literele romane indică poziția fiecărui factor-structură în ierarhia fiecărei categorii.

e. Structura B — „autoritarul dur” apare pe locul al doilea la muncitori, maiștri și funcționari și pe locul al treilea la șefii de echipă. În situațiile în care subordonatul are o pregătire profesională formală superioară, sau o pregătire specială, ca în cazul tehnicienilor, acest stil nu apare;

d. La șefii cadrelor cu pregătire superioară și ai tehnicienilor, cele mai frecvente structuri sunt asociate cu un nivel scăzut de pregătire profesională. De acest tip sunt factorii — structură X — locul al doilea la cadre cu pregătire superioară și al patrulea la tehnicienii (graficul 6) — și factorul-structură Y — locul doi la tehnicienii și patru la cadre cu pregătire superioară (graficul 7). Structura X este de tipul: incapabil, permisiv, slab organizator, democrat, centrat pe om, iar structura Y — incapabil, exigent, autoritar, necentrat pe om.

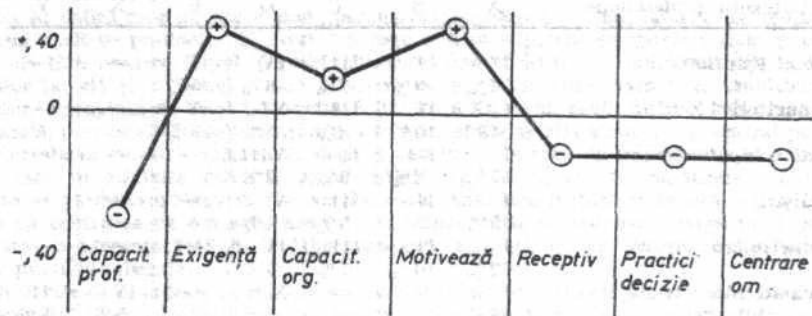
Graficul nr. 6
Factorul-structură X



Dimensiunea capacitate profesională ocupă oarecum un loc aparte. Ea nu este produsul direct al unei structuri sociale sau al unor orientări culturale, nici al interacțiunii particulare din cadrul colectivului de muncă. Cu ea omul „vine” în postul de conducere. Din această cauză am putea să o considerăm ca având un rol cauzal, în legătură cu profilul general al conducerii. Datele noastre sugerează câteva ipoteze foarte interesante în legătură cu efectele acestei dimensiuni asupra stilului de conducere.

În primul rând, dacă facem abstracție de structura A, principală la toate categoriile și luăm în considerație numai structurile secundare, atunci vom observa că structurile fondate pe incapacitate profesională sunt mult mai frecvente și mai diversificate la tehnicienii și la

Graful nr. 7
Factorul-structură Y



cadre cu pregătire superioară decât la celelalte categorii profesionale. Astfel, la tehnicienii și cadre cu pregătire superioară, majoritatea structurilor secundare detectate (14 din 18) sînt caracterizate prin incapacitate profesională; ele sînt cele mai frecvente, de asemenea, — pe primele 6 locuri la ingineri și pe primele 8 locuri la tehnicieni. La muncitori, șefi de echipă, maștri și funcționari ele sînt doar 16 din 36, avînd frecvențe mai puțin ridicate. O asemenea diferență ar putea fi explicabilă prin faptul că în situațiile în care între șef și colectivul condus există diferențe sensibile de pregătire profesională, capacitatea profesională este mai puțin sesizabilă și, în virtutea diviziunii mai accentuate dintre funcțiile de conducere și execuție, ea poate fi mai puțin importantă.

O altă observație se referă la *varietatea* structurilor fondate pe capacitate ridicată sau scăzută. Structurile fondate pe incapacitate sînt extrem de variate, în timp ce structurile bazate pe capacitate profesională ridicată sînt mai omogene. Analizînd structurile asociate cu incapacitatea profesională, am găsit prezente aproape toate configurațiile posibile, în timp ce, în cazul structurilor asociate cu buna pregătire profesională, mai mult de jumătate dintre configurațiile posibile erau absente. Incapacitatea profesională generează, deci, o mare varietate de configurații, unele dintre ele de o inconsistență uimitoare.

Putem trage de aici concluzia că o mai bună selecție profesională este de natură a elimina o bună parte din stilurile de conducere ineficiente, incoerente, contribuind la dezvoltarea și difuziunea mai largă a stilului de conducere colectiv, democrat participativ. Acest lucru este valabil în mod special pentru cazul în care colectivele conduse au un nivel ridicat de pregătire profesională.