
Comportamentul managerial și cheia succesului

Conf. univ. dr. Cibela NEAGU
Universitatea ARTIFEX Bucuresti

Abstract

Managementul forței de muncă ar fi mult mai ușor dacă toată lumea ar fi la fel, dar cum oamenii se deosebesc între ei prin capacități, grad de inteligență, personalitate, pregătire și proveniență culturală, managementul diferă de la o organizație la alta. Toți managerii au în obiectul de activitate influențarea comportamentului în direcții care să ducă la satisfacerea necesităților organizației.

Cuvinte cheie: *manager, managementul forței de muncă, comportamentul managerului, grup de muncă*

Considerații generale privind managerul

O componentă importantă a resurselor umane în organizații o reprezintă managerii. Managerii sunt specialiștii care fac ca procesul de management, în toate tipurile de organizații, să se desfășoare firesc, corespunzător cerințelor științei managementului. Ei sunt persoane din cadrul organizației care exercită atribuțiile conducerii în virtutea obiectivelor, competențelor și responsabilităților cuprinse în funcția pe care o ocupă¹.

Managerii, indiferent de treapta ierarhică pe care se află, au cel puțin trei răspunderi majore:

- profesională
- juridică și
- morală.

Răspunderea profesională revine managerului în calitatea sa de specialist, care trebuie să asigure realizarea obiectivelor propuse ale organizației.

Răspunderea juridică decurge din necesitatea realizării procesului managerial prin respectarea legalității existente în domeniul condus.

Răspunderea morală, față de organizație și față de oamenii din subordine, este determinată de statutul și rolul managerului în realizarea cerințelor managementului resurselor umane.

Din punct de vedere psihologic, răspunderile ce revin managerilor constituie un element stresant care, supraadăugându-se activității manageriale cotidiene, grăbește instalarea fenomenului de oboseală. Aceasta deoarece managerul răspunde atât de munca sa, de modul cum conduce, cât și de tot ce se întâmplă în compartimentul sau organizația respectivă. Indiferent că a știut sau nu, că a fost implicat direct sau nu, în caz de abateri sau încălcări ale legalității răspunde solidar cu autorul lor.

Aceste griji care îl însoțesc permanent pe manager constituie elementul principal al stării de alertă, ea însăși obositoare. De aceea, datorită acestor griji permanente, a răspunderilor ce revin managerilor, fără să mai ținem seama de munca pe care aceștia o desfășoară, activitatea managerială poate fi considerată ca o muncă grea.

Din cauza naturii deschise și flexibile a muncii lor, managerii trebuie să realizeze o mare varietate de sarcini într-un timp limitat. Cercetările întreprinse asupra felului în care managerii își petrec timpul confirmă faptul că activitățile

1. Ovidiu Nicolescu (coord.) – Management, Ed. Didactică și Pedagogică, București.

lor se caracterizează prin fragmentare, concizie și varietate¹. Aceasta se datorează următoarelor motive:

- În general, managerii sunt preocupați de relațiile cu oamenii. Totuși comportamentul uman este frecvent imprevizibil. Cerințele și reacțiile oamenilor sunt condiționate de circumstanțele mereu schimbătoare în care trăiesc ei, de presiunile la care ei trebuie să răspundă și de dorințele și necesitățile lor individuale. Conflictele apar brusc și trebuie abordate prompt.

- Managerii acționează frecvent în condiții de instabilități și ambiguitate. Ei nu știu clar ce anume se așteaptă din partea lor când apar situații noi. De aceea ei tind să reacționeze față de situații, ocupându-se cu problemele imediate în loc să încerce să le anticipateze.

- Managerii nu se găsesc întotdeauna într-o poziție din care să controleze evenimentele ce le afectează munca. Persoane din interiorul sau din exteriorul organizației pot să-i solicite în mod neașteptat.

- Se așteaptă ca managerii să fie preciși și să rezolve situațiile pe măsură ce apar. De aceea, de cele mai multe ori, planurile acestora sunt adesea bulversate și prioritățile pe care ei le-au stabilit trebuie să fie abandonate sau amânate.

- Managerii răspund în fața șefilor lor, care trebuie, de asemenea, să răspundă instantaneu la noile solicitări apărute.

Acțiunile managerilor vor depinde de funcția lor, de nivelul, organizația (tipul, structura, cultura, mărimea) și în general de mediul lor de muncă (în ce măsură este agitat, previzibil, liniștit, statornic etc.). Managerii individuali se vor adapta acestor circumstanțe în moduri diferite și vor opera cu mai mult sau mai puțin succes, în conformitate cu felul în care percep comportamentul care se așteaptă din partea lor și propriile lor caracteristici personale.

Factori care influențează comportamentul managerului

Oamenii își îndeplinesc rolurile în cadrul unor sisteme complexe denumite organizații.

Managementul forței de muncă ar fi mult mai ușor dacă toată lumea ar fi la fel, dar cum oamenii se deosebesc între ei prin capacități, grad de inteligență, personalitate, pregătire și proveniență culturală, managementul diferă de la o organizație la alta. Toți managerii au în obiectul de activitate influențarea comportamentului în direcții care să ducă la satisfacerea necesităților organizației. Prin urmare, managerul trebuie să fie capabil² să înțeleagă modelele de comportament observate, pentru a putea prevedea în ce direcție se va deplasa comportamentul și să utilizeze această cunoaștere pentru a controla comportamentul manifestat de-a lungul timpului. Acțiunea managerială eficace impune ca managerul să fie capabil să diagnosticheze organizația în care muncește.

Comportamentul constă în ansamblul modalităților de reacție ale organismului, în interacțiunea acestuia cu mediul înconjurător³.

1. M. Armstrong – Cum să fii un manager și mai bun, Ed. Meteor Press, București, 2007.

2. D.A. Nadler, M.L. Tushman – A congruence model for diagnosing organizational behavior, in Resource Book in Macro-Organizational Behavior, ed. R.H. Miles, California, 1980.

3. E. Mihuleac – Știința conducerii și profilul conducătorului, Ed. Didactică și Pedagogică, București, 1977.

Când descriem comportamentul cuiva, putem face distincția între *ce face* și *cum face* acea persoană și considerațiile despre *de ce* face persoana respectivă un anumit lucru. În timp ce întrebările *ce* și *cum* aplicate unui anumit comportament, au răspunsuri în general deschise verificării obiective, la întrebarea *de ce* răspunsul nu poate fi niciodată cunoscut pe deplin, dat fiind că ni se cere să considerăm motivația din spatele comportamentului.

Sociologul american Mc Gregor descrie două ipoteze de comportament:

- a) oamenii consideră munca necesară și plăcută și, între ei trebuie să existe relații de colaborare;
- b) oamenii ar manifesta o anumită aversiune față de muncă și pentru a munci ei trebuie constrânși.

Din punct de vedere al comportamentului, se întâlnesc două tipuri de manageri:

- unul *tradițional*, care admonestează pe subaltern, dă ordine, pune preț pe aspectul formal;
- altul *modern*, caracterizat printr-o ținută prietenoasă, apreciază competența subalternilor, stabilește sarcini și obiective în loc de ordine.

Comportamentul managerului are o mare importanță pentru formarea unei atmosfere psihologice sănătoase în grupul de muncă.

Comportamentul tipic al unui manager este influențat de numeroși *factori*¹.
Și anume:

1. *Organizația*. Comportamentul unui manager este deseori influențat de apartenența sa la o anumită organizație. Există organizații care au reguli sau exigențe atât de rigide, încât managerului îi este greu să-și pună în practică stilul propriu. În acest caz, stilul de management utilizat reflectă mai puțin preferințele personale și ia în considerare ceea ce organizația consideră a fi „un comportament corect”.
2. *Valorile personale*. Managementul se bazează pe diverse valori, credințe, idealuri personale privind modul de a-i trata pe ceilalți sau de a obține rezultate. Practicarea unui stil de management reflectă de fapt valorile personale la care aderă o persoană.
3. *Trecutul*. Stilul dominant al unui manager se poate baza, în multe cazuri, pe experiența lui trecută. Cel mai probabil, într-o situație dată, el va fi atras de modele comportamentale cu care s-a familiarizat, care i-au dat satisfacție, care îi sunt la îndemână.
4. *Hazardul*. Ipotezele care orientează comportamentul anumitor persoane pot fi adoptate uneori fără a se proiecta toate consecințele pe care ele le pot avea. Ca urmare este posibil ca aceste persoane să nu fi avut niciodată ocazia de a descoperi alte stiluri manageriale și astfel să le învețe și să le aprecieze rezultatele.

Comportamentul poate fi influențat și de percepțiile managerului în legătură cu situația care trebuie rezolvată. Termenul de *climat psihologic* a fost avansat de James și Sells²(1981) pentru a descrie modul în care percepțiile oamenilor asupra

1. Corneliu Russu- Managerii – componenta determinată a resurselor umane ale organizației, în „Managerii și managementul resurselor umane”, Ed. Economică, București, 2004.

2. R. James, S.B.Sells – Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research, in Towards a Psychology of Situations: An international perspective, ed. D. Magnusson, Erlbaum, 1981.

unei situații îi conferă acesteia importanță și semnificație psihologică. Cei doi autori sugerează că variabilele de mediu cele mai importante sunt:

- *caracteristicile rolului*, cum ar fi ambiguitatea și caracterul conflictual între angajați, astfel încât să se poată lua măsuri de reducere la minimum a stresului;
- *caracteristicile postului*, așa cum ar fi autonomia și gradul de dificultate;
- *comportamentul managerului*, inclusiv concentrarea pe obiective și facilitarea muncii;
- *caracteristicile grupului de muncă*, inclusiv cooperarea și spiritul de amicitie;
- *politicile organizaționale*, care îi afectează direct pe oameni, cum ar fi sistemul de remunerare.

Până la un anumit nivel, managerii trebuie să accepte circumstanțele în care ei muncesc, să acționeze în condiții de agitație, incertitudine și ambiguitate. De aceea una dintre caracteristicile managerilor eficienți este *elasticitatea* lor: trebuie să fie capabili să facă față acestor presiuni inevitabile. Depinde de ei să fie conștienți de aceste cerințe, de comportamentele care se așteaptă din partea lor și de aptitudinile pe care le pot folosi pentru a-i ajuta în realizarea responsabilităților adesea presante și solicitante.

Activitatea de conducere este, așadar, un complex fenomen psihosocial, care implică acționarea într-o asemenea manieră a psihicului individual sau colectiv încât să se obțină efectele psihosociale dorite, favorabile, pozitive. Pentru aceasta este necesar ca managerul să manifeste grijă, în sensul însușirii cunoștințelor și tehnicilor psihosociale care l-ar putea ajuta în favoarea creării unei ambianțe eficiente.

Bibliografie

- Corneliu Russu - Managers – determined component of human resources of the organization, in “Managers and Human Resource Management”, Economic Education, Bucharest, 2004.
- D.A. Nadler, M.L.Tushman – A congruence model for diagnosing organizational behavior, in Resource Book in Macro-Organizational Behavior, ed. R.H.Miles, California, 1980.
- M. Armstrong - How to be a manager and better, Ed. Meteor Press, Bucharest, 2007
- Ovidiu Nicolescu (coord.) – Management, Ed. Didactică și Pedagogică, București.
- R. James, S.B.Sells – Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research, in Towards a Psychology of Situations: An international perspective, ed. D. Magnusson, Erlbaum, 1981.