

# ANALIZA PSIHOLOGICĂ A CALITĂȚILOR ȘI DEFICENȚELOR UNUI MANAGER

MIHAI PETRU CRAIOVAN

**Psychological Analysis of the Qualities and Deficiencies of a Manager.** Being a good manager means dealing with problems and solving them well enough. It means success achieved through work rather than luck. It means the difference between getting something to a high standard and getting nothing. Leadership practice has shown that, in addition to the positive traits and high intellectual potential, the manager's effectiveness depends on knowledge of management principles, methods and techniques that are acquired through learning. A competent leader observes the abilities, the most hidden talents of a person and tries to highlight them in order to make each one go beyond their limits. A remarkable manager "sees" the possibilities in others. Management efficiency is not the same as organizational efficiency. The efficiency of the manager is not transmitted by itself in the organization. Even more, highly efficient managers can paralyze the organization they lead because of the gap between their evolution and the evolution of the team they lead; in other words they are too quick for their organization.

**Key words:** managerial qualities, managerial deficiencies, managerial psychology, leadership style, manager's personality.

## 1. Psihologia managerului și stilul de conducere

Psihologia managerială studiază personalitatea managerului din perspectiva realizării funcțiilor sale: prevederea, decizia, organizarea, comanda, coordonarea și controlul. Managerul trebuie să fie capabil să aplaneze orice conflict. Oferindu-le subalternilor libertate în gândire, independentă în acțiuni, el trebuie, în același timp, să insiste asupra luării deciziilor în grup, îmbinând astfel loialitatea față de membrii colectivului cu cerințele impuse de știința managerială. Uneori, în calitate de conducător, trebuie să fii ferm pe poziții și să stăruie asupra propriului punct de vedere, chiar dacă acesta nu coincide cu cel al colegilor, ori, luarea deciziilor este o procedură care presupune asumarea unei responsabilități și implică conștientizarea consecințelor pe termen lung.

Managerii au în prezent o profesie foarte complexă, care solicită unei persoane să fie eficace într-un mare număr de activități. Acest fapt poate fi pus mai clar în evidență dacă studiem inventarul abilităților manageriale pe care se bazează metoda de perfecționare managerială utilizată în cadrul Centrului de competențe manageriale de la IESE Barcelona care a inițiat Programul de Conducere Sănătoasă. Specialiștii din cadrul acestei prestigioase școli de administrare a afacerilor grupează abilitățile manageriale astfel (Cardona, P. și Lombardia, G., 2002, p. 87):

*Cercetări filosofico-psiho-logice*, anul XI, nr. 2, București, 2019, p. 73-80.

1. Abilități strategice – facilitează generarea de valoare economică pentru firmă prin adaptarea superioară la mediu: viziunea asupra afacerii, orientarea spre client, luarea deciziilor, gestiunea resurselor.

2. Abilități organizaționale – facilitează dezvoltarea capacității angajaților și bună înțelegere dintre aceștia: comunicare, lucru în echipă și conducerea acesteia, coaching, negociere, organizare, relaționare.

3. Abilități de eficacitate personală – facilitează conducerea propriei persoane într-o manieră eficace: autocunoaștere, inițiativă, motivației, învățare, autocontrol, autocritică, gestiunea timpului, optimism, creativitate, integritate, gestiunea stresului, gestiunea emoțiilor (inteligenta emoțională).

*Stilul managerial* constă într-o serie de particularități ale persoanei prin care managerul realizează fiecare din funcțiile manageriale, și care trebuie raportat și la structura, specificul și dinamica microgrupului în care managerul își exercită activitatea de conducere.

Rezultanta calităților, cunoștințelor și aptitudinilor, a talentului și pregătirii managerilor, indiferent de nivel ierarhic, sex, vârsta, o reprezintă capacitatea managerială sau leadership-ul. În esență, prin aceasta desemnăm influența interpersonală pe care o exercită un manager asupra subordonaților în procesul stabilirii și, îndeosebi, al realizării obiectivelor.

A fi manager nu este o calitate, un lucru cu care te naști, ci o deprindere care se dezvoltă și se perfecționează continuu pe tot timpul vieții.

Comportamentul managerial constituie un ansamblu de calități profesionale, organizatorice, morale, precum și de trăsături de personalitate, care se manifestă mai mult sau mai puțin evident în activitatea zilnică și în anumite împrejurări relevante, și care se bucură de un grad ridicat de stabilitate în timp. (Mihuț, I., 1998, p. 248)

*Stilul managerial* poate fi definit ca modul în care un manager obține rezultate. Managerii trebuie să fie conștienți de propriul lor stil preferat dar și de necesitatea adaptării sale la nevoile situației. Acest fapt implică alegerea unor oameni ale căror stiluri să fie conforme cu situația sau care să fie în stare să-și ajusteze stilul la circumstanțe. (Ress, D. și Porter, C., 2005, p. 253)

În funcție de criteriile adoptate au rezultat mai multe categorii de stiluri manageriale:

- stiluri unidimensionale;
- stiluri bidimensionale;
- stiluri pluridimensionale.

Faptul că stilul de conducere influențează rezultatele activității de conducere și eficiența întregii activități a grupului condus este în prezent pe deplin acceptat atât la nivel teoretic cât și în activitatea practică de organizare și conducere. În literatura de specialitate există numeroase abordări ale stilului de conducere, unele punând accentul pe aspectele comportamentale, altele pe structurile bazale ale personalității omului. (Corenescu, V. *et al.*, 1997, p. 194-196)

W.J. Reddin, în *Les trois Dimensions des dirigeants*, plecând de la propria teorie tridimensională a conducerii (potrivit căreia valoarea unui conducător este dată de preocuparea pentru sarcini, preocuparea pentru contacte și preocuparea pentru

randament), evidențiază opt stiluri de muncă specifice conducătorilor: negativ, birocrat, altruist, promotor, autocrat cu bunăvoință, ezitant sau oscilant și realizator ( apud. Popescu, D., et al., 2000, p. 117).

Stilul de conducere trebuie să fie adaptat la „vârsta” și caracteristicile grupului de lucru. Astfel, putem considera două stiluri, și anume: unul orientat spre sarcina (managerul are capacitatea de a defini din punct de vedere cognitiv situația, de a stabili și formula obiective credibile, de a sintetiza problemele ivite în cursul procesului de lucru); și celălalt, orientat spre relații (managerul este un factor cheie în prevenirea eventualelor conflicte).

Se acordă puțin importanță însă relațiilor managerului cu ceilalți membri ai organizației. Se consideră că managerii nu ar trebui să se preocupe de sentimente și emoții, exprimarea acestora fiind în mod tradițional evitată și cenzurată în cadrul organizațiilor. Însă, tocmai neglijarea factorilor interpersonali este cea care conduce de multe ori la reducerea eficacității grupurilor și indivizilor și la nerealizarea obiectivelor organizației. (Craiovan, M.P., 2008)

Manifestarea calităților unei personalități ca stil, îmbracă forma unor îndemânări superior organizate, în care se reflectă un întreg spectru de particularități psihice: însușiri, aptitudini, deprinderi etc.

## **2. Trăsături dominante ale managerului performant**

Managerul este persoana a cărei eficacitate se poate evalua nu atât prin rezultatele propriilor decizii cât prin efectele acțiunilor și deciziilor adoptate de subordonații săi.

Practica managementului a demonstrat că, pe lângă trăsăturile de caracter pozitive înnăscute și potențialul intelectual ridicat, eficiența managerului depinde de cunoștințele privind principiile, metodele și tehnicile de management care se dobândesc prin învățare. Trăsăturile de personalitate ale managerilor influențează decisiv modalitatea în care aceștia înțeleg să-și conducă subordonații și au un impact major asupra performanțelor financiare ale companiilor pe care le conduc.

Sintetizând literatura de specialitate, întâlnim ca și principale trăsături de personalitate ale managerului performant, următoarele:

- dubla profesionalizare, ceea ce implică pe lângă cunoștințele și calitățile solicitate de competența profesională și cunoștințe actualizate oferite de teoria managementului;
- caracterul accentuat creator al activității desfășurate, managerul fiind confruntat pentru 80% din munca sa cu situații inedite cărora trebuie să le facă față;
- autoritatea cu care este investit din momentul promovării în funcția de conducere, însoțită de responsabilitatea juridică și morală;
- suprasolicitarea în desfășurarea muncii de conducere determina atât conținutul, cât și extinderea zilei de munca dincolo de timpul reglementat oficial.

Comportamentul se concretizează într-o suită de evenimente, fapte, acțiuni, reglate psihic, conștient și voluntar, având drept cauză situațiile din viață cu care se confruntă și interacționează persoana. Comportamentul managerilor trebuie să se

încadrez în cerințele transformării fiecărui grup de salariați, într-o echipă, pentru a crea o atmosferă propice muncii eficiente. Comportamentul managerial nu poate fi despărțit de stilul de conducere. Astfel stilurile manageriale au fost grupate în funcție de diferite criterii, care se referă la următoarele:

- atitudinea față de responsabilitate;
- autoritatea exercitată de conducător;
- inițierea de structură și de considerație;
- preocuparea pentru producție și preocuparea pentru oameni;
- preocuparea pentru producție, preocuparea pentru oameni și pentru eficiență;
- tipul de motive, caracteristicile comunicației, natura cooperării și modul de adoptare a deciziilor.

Ca aptitudini necesare pentru un manager se pot cita: aptitudinea de a observa, de a selecționa informațiile utile, de a fixa prioritățile, de a comunica cu angajații unității de învățământ, capacitatea de a gândi economic și social, adaptabilitatea, simțul organizatoric, capacitatea de a lua decizii importante și aptitudinea de a conduce.

În literatura de specialitate sunt prezentate strategiile comportamentale caracteristice managerilor charismatici și anume (Hellriegel, D., et al., 1992, p. 45):

- comunicarea cu empatie și sensibilitate;
- concentrarea atenției asupra problemelor specifice de mare interes, analizarea situației, urmărirea și rezolvarea lor;
- demonstrarea consistenței acțiunilor și încrederii prin propriul comportament;
- exprimarea clară a considerației pentru oameni.

Managerul nu poate fi unilateral. El trebuie să cunoască bazele generale ale managementului și aplicațiile acestuia în ramură în care activează, problemele teoretice și practice ale profesiunilor exercitate de către salariații săi, noțiuni de psihologie, sociologie, logică, economia muncii și protecției sociale, de igiena și protecția muncii. Ansamblul calităților, însușirilor, aptitudinilor și atitudinilor constituie caracterul managerului.

Între un manager de succes și trăsăturile sale personale exista o strânsă corelație. Studiile întreprinse au pus în evidență un număr foarte mare de trăsături, sistematizate în șase categorii (Stăncioiu, I. și Militaru, G., 1998, p. 375):

- caracteristici fizice- vârstă, înălțime, greutate;
- caracteristici privind pregătirea- educație, statut sau clasa socială, mibilitate;
- personalitate- influența, entuziasm, independența, vigilența, autoritate, agresivitate, încredere, maturitate, stabilitate emoțională;
- inteligenta- abilitați, reacție la stimuli;
- caracteristici sociale- popularitate, prestigiu, tact, diplomație, cooperare;
- caracteristici specifice locului de muncă: responsabilitate, inițiativă, perseverență, nevoie de succes.

### **3. Obstacole în calea unui management eficient**

Depășirea obstacolelor din management ține foarte mult de fiecare companie în parte și de felul în care este administrată. Este foarte greu de venit cu șabloane; fiecare proprietar vede altfel propria afacere.

Specialiștii în materie tratează în mod diferit fazele procesului de depășire a acestor bariere. În conturarea acestor faze noi plecăm de la analiza comportamentul managerului în timpul rezolvării problemelor și distingem trei faze:

– prima fază de *confruntare a managerului cu problema managerială* care apare ca o situație care implică un scop și un obstacol între manager și scopul urmărit, însoțită de motivația de a învinge dificultatea și dublată de efortul de a atinge scopul;

– cea de a doua fază este marcată de preocuparea managerului de căutare a unei soluții;

– faza a treia se materializează în găsirea soluției, care în plan comportamental și în acțiunea managerială se concretizează în înțelegerea situației, apariția sentimentului de satisfacție, urmată sau de încetarea activității respective sau de organizarea/reorganizarea situației pentru abordarea unei noi problematice manageriale.

De regulă, managerul se află în fața unei bariere atunci când nu poate emite un răspuns care se impune. Aceste probleme se pot soluționa, fie modificând situația în așa fel încât răspunsul să devină posibil, fie modificând starea managerială.

Practic, tot ceea ce face managerul servește la rezolvarea de probleme. El apelează la numeroase mijloace pentru a schimba o situație, în așa fel încât să-i facă față cu eficacitate. Managerul, acționând pentru rezolvarea de probleme, poate face stimulii mai clari, îi poate modifica, îi poate izola, reorganiza, pentru a facilita comparațiile, poate grupa și regrupa, poate structura și completa.

Din perspectiva rezolvării unei probleme noi, un manager eficient își caută puncte de sprijin în experiența sa anterioară și în cunoștințele pe care le posedă. În absența acestor puncte de sprijin managerul apelează la informații (Craiovan, M.P., 2008). Acestea trebuie să fie foarte variate, în funcție și de natură foarte variată a problemelor manageriale pe care trebuie să le rezolve.

Relațiile informaționale se particularizează prin corespondența în timp a evenimentelor succesive cauză-efect. Ele aduc un spor de cunoștințe și de putere de organizare. Și conflictele din interiorul organizației pot reprezenta o barieră importantă în management. În acest caz este de datoria managerului să gestioneze toate aceste conflicte, așa încât întreaga activitate să revină la normal și toți angajații să urmeze cursul firesc al lucrurilor.

Așadar, un manager performant trebuie să fie pregătit să facă față situațiilor limită, precum și crizelor, știind să le gestioneze și managerieze într-un mod corect.

#### **4. Modalități de eficientizare managerială**

Eficiența managerială nu este același lucru cu eficiența organizațională. Eficiența managerului sau a liderului nu se transmite, de la sine, în organizație. Chiar mai mult, liderii foarte eficienți pot paraliza organizația pe care o conduc din cauza gap-ului dintre evoluția lor și evoluția echipei pe care o conduc; cu alte cuvinte sunt prea rapizi pentru organizația lor.

Managerul trebuie să orienteze permanent unitatea pentru obținerea unor performanțe superioare prin anticiparea modalităților de derulare a proceselor economice din unitate, pe baza rezultatelor obținute și experiența acumulată.

În conceperea și fundamentarea activităților firmelor un rol esențial îl au strategiile și politicile elaborate de către mecanismele manageriale. Concretizarea esențială a previziunii, strategiile și politicile jalonează dezvoltarea fiecărei firme, de conținutul lor depinzând cel mai adesea decisiv eficacitatea interfeței cu suprasistemele din care face parte, măsura în care acestea își mențin și amplifică segmentul de piață ocupat, profitabilitatea obținută.

Organizațiile pot opta pentru diferite strategii de management, în funcție de specificul fiecăreia (domeniu de activitate, caracteristicile produsului/serviciului oferit, ideea care stă la baza afacerii etc.). Pe piața există patru astfel de strategii bine profilate: managementul proiectelor, managementul proceselor, managementul pe bază de valori și cel axat pe obiective. Cu toate că o companie poate adopta un mod preeminent prin care să își gestioneze afacerea, acesta nu le exclude neapărat pe celelalte.

Strategia reprezintă cadrul în care se orientează alegerile ce determina natura și direcția organizației și reprezintă viziunea asupra imaginii prezente cât și viitoare a organizației. Specialistul belgian Philippe de Woot concepe strategia ca fiind „opțiunile importante ale întreprinzătorului în confruntarea cu mediul ținând cont de resursele de care dispune” (De Woot, P., 1970, p. 40).

Există mai multe strategii de management, bazate pe două dimensiuni ale comportamentului individual: asertivitatea (măsura în care un individ încearcă să-și satisfacă propriile preocupări) și cooperarea (măsura în care un individ încearcă să satisfacă preocupările celui alt). Pe baza acestor dimensiuni pot fi identificate cinci strategii de management al conflictului:

1. *Competiția (asertivă-necooperantă)*: comportamentul individului este concentrat spre satisfacerea propriilor în dauna celorlalți. Această strategie indică o orientare spre putere a individului care folosește orice mijloc pentru a-și impune punctul de vedere (capacitate de argumentare, rang, sancțiuni etc.);

2. *Acomodarea (neasertivă-cooperantă)*: în această strategie, individul își neglijează propriile interese pentru a le satisface pe ale celui alt, este inversul competiției;

3. *Evitarea (neasertivă și necooperantă)*: individul nu-și urmărește nici propriile interese nici pe cele ale altora, evitând conflictul său neglizând existența acestuia;

4. *Colaborarea (asertivă și cooperantă)*: este opusul evitării, comportamentul individului fiind unul cooperant, colaborând cu cealaltă parte pentru a satisface atât propriile interese cât și pe cele ale partenerului conflictual. Colaborarea implică o încercare de a lucra cu cealaltă persoană pentru a găsi o soluție care să satisfacă pe deplin interesele ambelor părți;

5. *Compromisul (poziție intermediară între asertivitate și cooperare)*: înseamnă a ceda mai mult decât în cazul competiției dar mai puțin decât în cazul acomodării. Obiectivul este acela de a găsi o soluție rapidă, reciproc acceptabilă, care să satisfacă propriile părți.

Sunt de părere că eficiența unei strategii depinde de cerințele conflictuale specifice și de îndemânarea cu care este utilizată. Fiecare dintre noi e capabil să folosească toate cele cinci strategii; cu toate acestea fiecare individ folosește unele strategii mai bine decât altele, și în consecință, tinde să le aplice mai des.

Așadar, activitatea managerială este una complexă, ea având înglobată atât o componentă educațională, profesională cât și una umană. Artă de a dialoga cu subalternii, de a găsi modalitatea optimă prin care trebuie să transmiți sarcinile de serviciu sau să fixezi obiectivele ce trebuiesc atinse în cadrul realizării unei activități performante, este una dintre caracteristicile de bază ale unei personalități manageriale de succes.

### Bibliografie

- Avram, E., *Psihologia personalității. Arhitectură și dimensiuni*, Editura Universitară, București, 2009;
- Cardona, P.; Lombardie, P.G., „Como diagnosticar y desarrollar competencias”, *IESE Revista de Antiguos Alumnos*, nr. 86/06.2002;
- Chelcea, A., *Cunoașterea de sine și a celorlalți*, Editura Știință și tehnică, București, 1997;
- Clocotici, V.; Stan, A., *Statistica aplicată în psihologie*, Editura Polirom, Iași, 2001;
- Cornescu, V.; Mihăilescu, I.; Stanciu, S., *Management*, Ediția a 3-a, Editura Actami, București, 1997;
- Craiovan, M.P., *Psihologia muncii și a resurselor umane*, Editura Renaissance, București, 2008;
- Cristea, D., *Structurile psihosociale ale grupului și eficiența acțiunii*, Editura Academiei, București, 1984;
- De Woot, Ph., *Strategie de Management*, Dunot économie, Paris, 1970;
- Dorofte, I., *Analiza și predicția performanțelor umane*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1981;
- Graham, H.T.; Bennett, R., *Human Resources Management*, Pitman Publishing, London, 1995;
- Hellriegel, D.; Slocum, J.; Woodman, R., *Organizational Behavior*, Sixth edition, West Publishing Company, 1992;
- Iosif, Gh., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, București, Editura Victor, 2001;
- Larochelle, M.; Bednarz, N.; Garrison, J., *Constructivism and Education*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998;
- Mathis L.R.; Jackson H.J., *Human resource management*, West Publishing Corporation, 1994;
- Mihuț I., *Management*, Universitatea „1 Decembrie 1918”, Alba Iulia, 1998;
- Nicolescu O.; Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, 2001;
- Pervin, L.A., *Personality: Theory and Research*, Wiley, New York, 1993;
- Purdea D.; Samochiș B.; Jaradat M.: *Managementul resurselor umane*, Editura RISOPRINT, Cluj-Napoca, 2003;
- Quick, J.D.; Henley, A., „The Balancing Act—At Work and At Home”, *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 4, 2004;

---

Rees, D.; Porter, C., *Arta managementului*, Editura Tehnică, București, 2005;  
Smith, P.C.; Kendall, L.M.; Hulin, C.L., *The Management of Satisfaction in Work and Retirement*, Skokie, IL: Rand McNally, 1969;  
Stăncioiu, I.; Militaru, G., *Management. Elemente fundamentale*, Editura Teora, București, 1998.