

ROLUL PERSONALITĂȚII MANAGERILOR DIN ROMÂNIA ÎN ALEGEREA STILULUI DE CONDUCERE, O ABORDARE COMPARATIVĂ

Maria-Elena, Gheordunescu¹

Rezumat:

Managerii reprezintă acel grup de persoane împlinute, special pregătite, care orientează, coordonează și dirijează activitatea tuturor membrilor unei organizații. Managerii sunt acei specialiști, care pot lua decizii cu o mare influență asupra activității firmei, iar indiferent de profilul de activitate, de mărime, companiile au nevoie de manageri buni, ca să poată să se adapteze condițiilor economice specifice vremurilor noastre.

Lucrarea de față își propune să studieze personalitatea a trei manageri din România, care activează în domeniul transportului rutier și în cadrul unor instituții de învățământ.

Scopul acestei lucrări este de a identifica ce trăsături de personalitate au managerii analizați și ce stiluri de conducere îi reprezintă. Totodată, prin această lucrare încercăm să răspundem la întrebări de genul: Cine sunt managerii și ce calități trebuie să aibă?

Bazându-se atât pe metoda cantitativă, dar și cea calitativă, lucrarea de față se constituie într-o cercetare exploratorie, mai ales prin evidențierea unor informații relevante din domeniu.

Cert este că managerul reprezintă pionul principal într-o organizație. De pregătirea sa profesională și managerială, de structura sa psihocomportamentală depinde bunul mers al organizației.

Cuvinte cheie: *personalitatea managerilor, stil de conducere, profil psihocomportamental al managerilor, psihologia managerială, România.*

Clasificare JEL: M12

1. Introducere

Traim astăzi într-o lume care se află într-o permanentă evoluție. Fie că desfășurăm o activitate de comerț, fie ca lucrăm în domeniul bancar, al finanțelor, al sănătății, fie că avem propria noastră companie suntem înconjurați de oameni. În toate activitățile sunt folosite resursele umane. Astfel, analize asupra performanței profesionale individuale și colective, au scos în evidență că acestea sunt influențate de o serie de dimensiuni psihologice, unele țin de *personalitatea individuală*, altele de contextul organizațional.

În acest sens exercitarea conducerii unei companii presupune existența unei persoane și anume *managerul*. „*Managerul deține rolul principal în dimensionarea performanțelor unității conduse, fie ea, țară, întreprindere de orice fel, instituție de învățământ sau de cultură*”. (Puiu, 2007, p.36). Managerul efectuează în mod constant și organizat activități specifice procesului de management: previziune, organizare, coordonare, antrenare, control evaluare.

Numeroase studii cu privire la activitatea managerială scot în evidență, aproape în totalitate, că *managerul* unei organizații este elementul cheie în cadrul organizației pe care o conduce. El își pune în mod decisiv amprenta pe: asigurarea unui climat psiho-moral pozitiv, de colaborare și destindere în interiorul organizației, luarea celor mai multe decizii, motivarea oamenilor și rezolvarea problemelor.

2. Personalitatea managerilor și stilul de conducere, abordări conceptuale

Conceptul de “**manager**” sau “**cadru de conducere**” se regăsește în literatura de specialitate prin opinii diferite ale specialiștilor.

“*Managerii sunt oameni care - folosindu-se de o serie de legi, principii, metode etc., în funcție de abilitățile personale - conduc procesul către atingerea scopurilor urmărite*”.

¹ Lector universitar doctor, Universitatea „Constantin Brâncoveanu Pitești, Facultatea Management Marketing în Afaceri Economice Râmnicu Vâlcea, crinagheordunescu@yahoo.com

Purcarea Anca, Niculescu Cristian, Constantinescu D., *Management- curs pentru studenți*, <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/management/2.htm>, accesat la 21.07.2013.

Managerul este "*omul potrivit la locul potrivit*" sau este acea persoană care corespunde cel mai bine proverbului popular românesc "*omul sfîntește locul*". Loren B. Belker în lucrarea sa "*Sunt manager*" (2002, p.12.), precizează că "*un manager este o persoană care poate vedea în viitor și poate vizualiza rezultatele deciziilor sale. Este un om care lasă deoparte problemele de personalitate și poate lua decizii bazate pe fapte*". Asta nu înseamnă că trebuie ignorat factorul uman, dar trebuie lucrat întotdeauna pe baza faptelor și nu pe baza percepțiilor emoționale ale acelor fapte.

La întrebarea "Care este treaba unui manager?", Peter Drucker, evidențiază că "*managerul trebuie să orienteze resursele și acțiunile firmei spre ocazile favorabile obținerii unor rezultate semnificative din punct de vedere economic*". (Drucker P., 1998, p. 71).

În completare Zlate M., în definirea managementului face referire la **însușirile și abilitățile** necesare **managerului** pentru realizarea cu succes a activităților și funcțiilor care îi revin. Aceste abilități se referă la : *abilități conceptuale* –care constau în capacitatea managerului de a vedea organizația ca întreg, de a gândi strategic, de a lua decizii pe termen lung; *abilități umane*, care presupun capacitatea managerului de a lucra cu oamenii și prin intermediul lor; *abilități tehnice*, care presupun înțelegerea sarcinilor specifice, cunoașterea metodelor, tehnicilor, echipamentelor implicate în activitățile de producție. (Zlate, M., 2004, p.171). O clasificare a managerilor după nivelul ierarhic, îi împarte pe aceștia în: *manager de top (top managers)*, care posedă abilități conceptuale și au în subordine celelalte niveluri ierarhice ale organizației, *manager de mijloc (middle managers)*, cărora le corespund abilitățile umane și au în subordine atât executanți , cât și alți manageri, *managerii de primă linie (first managers)*, care lucrează direct cu executanții și au abilități tehnice. (Zlate M., 2007, p.217-218).

Personalitatea managerului, a conducătorului este una dintre problemele centrale și complexe ale analizei factorului uman și constituie un obiect de studiu pentru psihologie, dar și pentru psihologia managerială.

Prin personalitate se înțelege, de obicei, "subiectul uman" considerat ca unitate bio-psiho-socială, ca purtător al funcțiilor epistemice, pragmatice și axiologice. Psihologia consideră personalitatea ca un macrosistem informațional și operational, având caracteristici definitorii pentru subiect. Din multitudinea de definiții date personalității, Allport G.W., în lucrarea sa "Structura și dezvoltarea personalității" (1991, p.34), definește personalitatea astfel: "*personalitatea este organizarea dinamică în cadrul individului a acelor sisteme psihofizice care determină gândirea și comportamentul său caracteristic*".

Dafinoiu I., (2002) specifică următoarele: "*Conceptul de persoană desemnează individul uman concret. Personalitatea, dimpotrivă, este o construcție teoretică elaborată de psihologie în scopul înțelegerii și explicării- la nivelul teoriei științifice- a modalității de ființare și funcționare ce caracterizează persoana ca organism psihofiziologic*".

Personalitatea individului se dezvoltă permanent în timp, sub influența tuturor factorilor de mediu, sociali, culturali și educaționali cu care omul vine în contact de-a lungul dezvoltării sale. Personalitatea managerială nu este un dat, ci se construiește și ea, treptat, în timp. În acest sens, "*psihologia managerială studiază personalitatea managerului din perspectiva realizării funcțiilor sale: previziune, decizia, organizarea, comanda, coordonarea și control*". (Boghaty Z., 2007,) O cooperare cu psihologia comportamentală a psihologiei manageriale, duce la realizarea și îndeplinirea funcțiilor manageriale. „*Personalitatea managerului trebuie să se plieze pe cerințele specifice ale întreprinderii, care, depind la rândul lor, de etapele evoluției acesteia*". (Savu Victoria Dana, *Acțiune socială-Acțiune managerială. Dimensiuni psihologice*, curs în format digital, <http://www.biblioteca.digitala.ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=248&idb>, accesat la data de 21.07.2013. Totodată psihologia managerială are în vedere relațiile dintre

manager și colaboratori, se interesează de optimizarea lor în vederea realizării funcțiilor manageriale într-un mod *silențios*, cu minimum de efecte tensionale și conflictuale. (Avram E., Cooper C., 2008).

Un element important în abordarea problematicii cu privire la rolul personalității managerilor îl reprezintă **capacitatea managerială a conducătorilor**, care este “o competență multidisciplinară, profesia de manager presupunând un set de capacități, cunoștințe, tehnici, care vizează deprinderea de organizare a activității, forța și priceperea de a stabili fluxuri informaționale moderne, de a valorifica superior resursele umane și materiale prin decizii corecte”. (Puiu A., 2007, p.35.).

Capacitatea managerială trebuie să reflecte o dublă ipostază: „**a. capacitate managerială ca potențial**, fiind încununată de o sumă de calități, trăsături, cunoștințe și experiență, necesare managerului pentru a exercita funcțiile conducerii; **b. capacitate managerială ca factor de producție**, fiind resursă specială de muncă cu valențe ca: spirit întreprinzător, atitudine inovatoare, competență și responsabilitate, eficientă”. (Petrovici V., 2001, p. 48.). Capacitatea managerială ca potențial este evidențiată în figura 1.

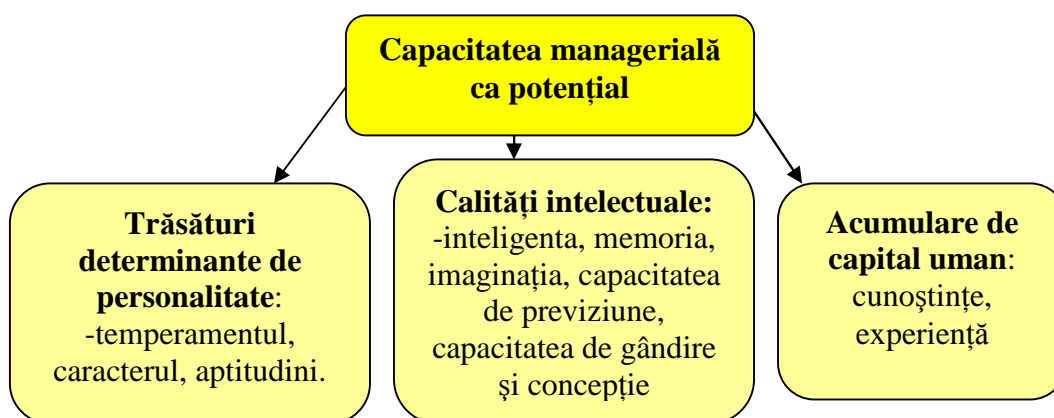


Figura 1. Capacitatea managerială ca potențial

Sursa: creată de autoare pe baza informațiilor din Petrovici V., *Stiluri de conducere și eficiența managementului*, Editura Economică, București, 2001, p.49.

Ne rețin atenția aceste trăsături determinative ale personalității managerului (Zlate M., 2000):

Temperamentul reprezintă forma de manifestare a personalității sub, aspectul energiei, rapidității, regularității și intensității proceselor psihice. Este latura dinamică a personalității cu influență asupra caracterului. Temperamentul este dat de *cele patru „umori”*: sânge, flegmă, bila neagră și bila galbenă. Pe această bază se stabilesc cele patru tipuri clasice de temperament:

Colericul -este energetic, neliniștit, impetuos, irascibil, uneori impulsiv și își risipește energia. El este inegal în manifestări, dar bun strateg. **Sangvinicul** se caracterizează prin ritmicitate și echilibru. Este vioi, vesel, optimist și se adaptează cu ușurință la orice situație. Fire activă, schimbă activitățile foarte des deoarece simte permanent nevoia de ceva nou. **Flegmaticul** este liniștit, calm, imperturbabil, cugetat în tot ceea ce face, pare a dispune de o răbdare fără margini. **Melancolicul** este la fel de lent și inexpresiv ca flegmaticul, dar îi lipsește forța și vigoarea acestuia, emotiv și sensibil, are o viață interioară agitată datorită unor exagerate exigențe față de sine și a unei neîncrederi în forțele proprii. Este puțin rezistent la eforturi îndelungate. Puțin comunicativ, închis în sine, melancolicul are dificultăți de adaptare socială.

Caracterul este acea structură, un subsistem relațional-valoric și de autoreglaj al personalității, ce se exprimă, în principal, printr-un ansamblu de atitudini și valori.

Trăsăturile de caracter se pot grupa în: trăsături cardinale (1-2) - trăsături persistente, dominante și reprezentative pentru subiectul în cauză; trăsături centrale sau principale (20-30) - definesc profilul persoanei; trăsături secundare - foarte numeroase, puțin clare și au o existență minoră și latentă.

Succesele ce se obțin în cadrul unor domenii ale activității umane presupun existența unor însușiri psihice, denumite *aptitudini*. Acestea reprezintă particularitățile individuale ale oamenilor care se constituie ca o condiție a realizării unor activități la un nivel superior. *Aptitudinile se pot clasifica în: generale: memoria, spiritul de observație, atenția, inteligența; speciale: aptitudini tehnice, aptitudini psihomotorii, aptitudini senzoriale, aptitudini speciale, aptitudini de conducere și de organizare.*

Tot ca element important în abordarea personalității manageriale este **stilul de conducere**. „*Stilul de conducere este felul propriu de a fi , de a se comporta și de a acționa al managerului în procesul conducerii. Conceptul de stil de conducere reunește într-un ansamblu dinamic trăsăturile și particularitățile psihice și psihosociale, calitățile, cunoștințele și comportamentele conducătorilor în exercitarea managementului potrivit*”. (Petrovici V., 2001, p.133.).

Stilul de conducere „*reflectă modul de utilizare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor în relațiile cu subordonații și derularea efectivă a acestor procese de muncă*”. (Verboncu I., 2005, p.25).

Stilul de conducere desemnează modalitatea concretă de exercitare a rolului de manager.

În funcție de exercitarea puterii de către conducători există trei stiluri manageriale: autocratic (autoritar), democratic (participativ), liberal (permisiv sau „laissez-faire”). <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/secretariat/12-5.htm>, accesat la data de 23.07.2013.

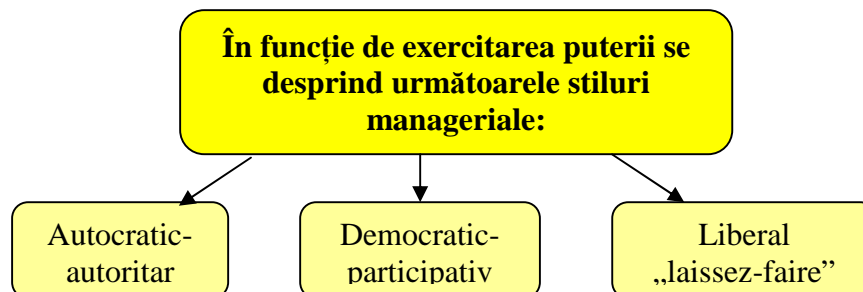


Figura 2. Stiluri de conducere în funcție exercitarea puterii

Sursa: creată de autoare

- *Stilul autocratic-autoritar* „cuprinde managerii care refuză să accepte participarea subordonaților la inițierea de acțiuni proprii pentru exercitarea funcțiilor de management. Aceștia stabilesc în mod unilateral obiectivele unității și mijloacele de realizare a lor, acordă încredere nelimitată măsurilor organizatorice pentru realizarea obiectivelor fixate”. (Popescu G., Vidu A., *Identificarea stilurilor de management*, http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007, accesat la 23.07.2013).

- *Stilul de conducere democratic* presupune „o conducere flexibilă și responsabilă, prin intermediul căruia se pot identifica noi modalități de acțiune și procedură. Acest stil de conducere se pretează cel mai bine în cazul organizațiilor în care angajații cunosc foarte bine procesele organizaționale și când nevoie de schimbare este admisă, acceptată ca utilă și necesară. Acest stil de conducere devine util spre exemplu când se solicită introducerea unor noi proceduri, obiective, strategii în organizație pentru a optimiza vechile procese”. (Popa R-I., *Personalitate și stiluri de conducere în context organizațional(O abordare meta-analitică și diagnostică a organizațiilor din România)*, Teză de doctorat,

Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științele educației, 2012, p.19, <http://www.unibuc.ro/studies/Doctorate2012Decembrie/POPA%20RA DU%20IOAN%20Personalitate%20si%20stiluri%20>), accesat la 24.07.2013

• *Stilul liberal-„laissez-faire”*, „când conducătorul lasă subordonaților săi întreaga libertate de decizie și de acțiune, furnizează anumite informații suplimentare și nu se interesează de derularea activității, deși la început favorizează instalarea unei atmosfere destinsă, stilul generează o eficiență scăzută, deoarece în cadrul grupului se lucrează fără angajare profundă în muncă și la întâmplare”. (Stanciu L., *Abordări teoretice ale stilurilor de conducere*, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2003/ABORDARI2.pdf>), accesat la 24.07.2013.

Potrivit teoriei tridimensionale, care ia în considerare caracteristici ca: preocuparea pentru sarcini, preocuparea pentru contacte umane, preocuparea pentru randament, există următoarele **stiluri manageriale** (Verboncu I., 2005, p.27-28):

▪ **Negativ**- se refără la o lipsă de interes a managerului, îndeplinirea sarcinilor nu reprezintă un scop, ci mijlocul de a evita complicațiile.

▪ **Birocrat**- este caracterizat printr-o lipsă de interes a managerului, respectă întocmai legile și instrucțiunile.

▪ **Autocrat**- este caracterizat prin faptul că managerul pune sarcinile de moment înaintea oricăror considerente. Nu este interesat de contactele cu oamenii în care nu are încredere, înăbușă orice conflict.

▪ **Autocrat cu bună-voință**- managerul acordă prioritate realizării producției, e ambițios. Cunoaște problemele firmei, este la curent cu metodele și tehnicile noi de muncă. Știe să-i facă pe oameni să execute fără a-i irita.

▪ **Altruistul**- este suflet caritabil, preocupat de crearea unei atmosfere cordiale și plăcute. Discută problemele cu personalul din subordine, dar randament slab. Nu rezolvă problemele în întregime.

▪ **Ezitant**, oscilant- balansul și ezitarea îl caracterizează. Nu ia decizii decât presat de evenimente. Stimulează pe alții, dar în măsură redusă.

▪ **Promotor**- lucrează intens, incitând pe ceilalți la lucru, crede în forța exemplului personal. Petrece mult timp în mijlocul personalului, folosește frecvent delegarea.

▪ **Realizatorul**-obiectivul central îl constituie organizarea eficace a eforturilor colaburatorilor pentru a obține rezultate imediate și de perspectivă.

În funcție de trăsăturile personale și de înclinația spre risc există următoarele tipuri de manageri (Puiu A., 1999, p. 68):

- **Conducătorul** este un manager care se caracterizează prin înaltă capacitate de luare a deciziei, este penetrant în relațiile cu oamenii, de care este respectat, atât la nivelele inferioare, cât și superioare.
- **Constructorul**. Acest tip de manager este mai echilibrat, este preocupat într-o mare măsură de construirea unei fundamentări temeinice a deciziei fără fisuri, având mai puțină forță de decizie și mai puțin talent nativ.
- **Distrugătorul** poate avea harul conducătorului, dar este înclinat mai ales spre distrugerea structurilor existente, adeseori punând în prim plan interesele personale.
- **Inovatorul** este conducătorul care se află în avangarda profesiei sale prin aptitudini deosebite către inovație, către o schimbare care se înscrie pe orbita cerințelor reale ale vieții socioeconomice.

Ținând seama de toate acestea o cercetare sociopsihologică a fost realizată în administrație și servicii, și aplicată pe categorii de subiecți care fac parte din categoria: subordonați, șefi intermediari și șefi/comandanți. De aici a rezultat un portret psihocomportamental al unui manager care ar trebui să includă

<http://andrei vocila.wordpress.com/2010/05/10/personalitatea-managerului-tabloulpsihocomportamental -al managerului-eficient/> accesat la 25.07.2013:

- nivel ridicat de cultură generală, alături de o bogată experiență de viață;
- să fie creator de soluții, să găsească rapid soluții performante pentru atingerea obiectivelor;
- să reacționeze rapid la modificările din mediu;
- să comunice cu ușurință;
- să aibă gândire strategică;
- să aibă capacitate de organizare și de antrenare a oamenilor în realizarea unui obiectiv;
- inteligența peste medie, inițiativă, încrederea în sine;
- “vederea din elicopter” (abilitatea unui manager de a se ridica deasupra unei anumite situații și de a o vedea în contextul în care se manifestă, iar apoi de a cobori pentru a se ocupa de detalii), *experiența și sistemul de valori, încrederea în subordonați sau colegi, contribuția personală.*

Pentru a fi performant este important ca managerului să-i placă ce face și să se dedice în întregime acestei profesii „Pentru a fi eficient, un manager trebuie să cunoască sarcinile ce-i revin (natura și sfera de cuprindere a responsabilităților sale profesionale). După aceea, el trebuie să se formeze, să-și perfecționeze deprinderile pentru a putea îndeplini aceste sarcini, dar și să cunoască mai bine mediul în care va acționa. Pentru a desfășura o activitate eficientă, managerul trebuie să cunoască toate aceste aspecte ale muncii sale, să aibă calitățile și cunoștințele de bază cerute de postul său. Astăzi însă, organizațiile cer tot mai mult, chiar de la întregul personal și cu atât mai mult de la conducere, o identificare cu țelurile și personalitatea întreprinderii”. (Emilian R., Tigu G., State O., Emilian L., *Fundamentele managementului firmei. Capitolul 4: Managerul în lumea contemporană.* [http://www.Biblioteca - digitala .ase. ro/ biblioteca /pagina2.asp?id=cap4](http://www.Biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap4), accesat la 21 iulie 2013).

3. Metodologia cercetării

Pentru realizarea lucrării am folosit ca metode de cercetare: metoda cantitativă (chestionarul, interviul); metoda calitativă, bazată pe analiza și precizarea diversele publicații din domeniu, dar și studiu de caz, pentru colectarea și asamblarea informațiilor și datelor cât mai precis. Scopul cercetării este de a determina ce trăsături de personalitate îi caracterizează pe managerii testați și cum influențează acestea activitate de conducere pe care o desfășoară.

Obiectivul primar al acestei cercetări este de a scoate în evidență existența unor trăsături de personalitate, respectiv negativismul, resentimentul, iritabilitatea, ostilitatea directă, suspiciunea și violența verbală, regăsite asupra managerilor din mediul organizațional analizat, respectiv manager companie de transport, manager instituție de învățământ. Ca și obiective secundare s-au stabilit: identificarea posibilelor legături între personalitatea managerilor analizați; identificarea posibilelor efecte ale influenței acestor trăsături asupra activității desfășurate.

În contextul actual s-a formulat următoarea ipoteză: trăsăturile de personalitate influențează stilul de conducere și capacitatea de conducere.

Prin această lucrare încerc să demonstrez că succesul organizațional depinde de stilul și de personalitatea managerială.

4. Analiza datelor și rezultatele cercetării

Pentru a demonstra importanța personalității managerului în cadrul unei organizații, precum și rolul și scopul ei în activitatea de conducere, am ales spre cercetare trei managerii cu activități diferite: un manager al unei societăți de transport rutier marfă,

societate ce își desfășoară activitatea pe plan internațional și intern, și doi manageri ai unor instituții de învățământ preuniversitar. Pentru confidențialitatea informațiilor personale am realizat următoarea notare: Managerul A-manager al companiei de transport rutier marfă, managerul B-manager al unui liceu și managerul C- managerul unei școli gimnaziale. Managerul A este de sex masculin, în vârstă de 38 de ani și cu o vechime în muncă de 16 ani. Managerul B este de sex masculin, în vârstă de 48 de ani și o vechime de 24 de ani, iar managerul C este de sex masculin, în vârstă de 36 de ani și o vechime în muncă de 14 ani. Subiecții au fost informați că răspunsurile lor vor constitui baza unui studiu folosit în mod confidențial într-o cercetare de profil.

Astfel, am folosit un chestionar de personalitate intitulat 13 O, care viza investigarea unor trăsături de personalitate. Chestionarul este format din 66 itemi. Itemii chestionarului măsoară următoarele dimensiuni ale personalității: *negativismul, resentiment, ostilitate indirectă, atentat, suspiciune, iritabilitate, ostilitate verbală*. Scalele menționate conțin între 5 și 13 itemi ce caracterizează aspectele personalității puse în discuție. Scorurile la fiecare scală variază între 4-9; scorurile mari indică manifestări ale personalității investigate peste limitele acceptate, devieri de la trăsăturile analizate, iar cele mici, reprezintă integrarea personalității în structuri normale. Răspunsurile subiecților sunt evaluate prin adevărat sau fals și raportate la scorurile indicate.

Sunt solicitate de asemenea, date despre subiecții chestionați: nume, prenume, vârsta, funcția, vechimea în muncă. Subiecții sunt rugați, de asemenea să răspundă la toate întrebările și să evite pe cât posibil răspunsurile neutre. Participanților li s-a aplicat individual chestionarul, la locul lor de muncă, și au fost instruiți să răspundă la întrebări în mod sincer.

După terminarea completării, chestionarele sunt colectate, iar rezultatele obținute (care sunt reprezentate de opțiunile alese ale fiecărui subiect la itemi) vor fi interpretate prin raportări la etalonul de referință al chestionarului aplicat.

Tabel nr 1. Scorurile obținute de cei 3 manageri

Subiecți	<i>Trăsăturile de personalitate investigate</i>						
	Negativism	Resentiment	Ostilitate indirectă	Atentat	Suspiciune	Iritabilitate	Ostilitate verbală
Managerul A	4	4	6	6	6	7	11
Managerul B	3	2	3	1	2	3	6
Managerul C	2	2	5	3	3	3	8

Sursa: creat de autoare

Potrivit tabelului nr. 1, observăm că managerul A, al companiei de transport este caracterizat prin faptul că are un coportament opozant față de autorități, manifestă un refuz de cooperare și o răzvrătire față de reguli (negativism). Manifestă o trăire de supărare față de cei din jur, pentru o tratare incorectă (resentiment). Este o persoană căruia nu îi plac răutățile, bârfa, ironiile și nici nu își pierde firea în situații tensionate (ostilitate indirectă). Își spune punctul de vedere prin dorința de a-și face dreptate (atentat). Are un grad ridicat de suspiciune și iritabilitate, ceea ce presupune promptitudinea de a exploda la cea mai mică provocare. Ostilitatea verbală, se manifestă prin exprimarea verbală a trăirilor negative față de alții, manifestată prin ridicarea tonului și a hipercriticismului.

Comunicându-i rezultatul, managerul ne-a confirmat că: este o persoană căruia nu-i plac regulile, mai ales cele impuse din domeniul transportului rutier. Trăiește un sentiment de supărare față de o tratare incorectă a șoferilor români mai ales de autoritățile străine și când aceștia iau amenzi. Nu-i plac răutățile și bârfele, se concentrază pe dezvoltarea companiei pe care o conduce, nu îi plac situațiile tensionate, dar în momentul când i se face o nedreptate acționează. Starea de suspiciune, iritabilitate și ostilitate verbală se datorează

mai ales conjuncturii economice actuale și a riscului foarte mare întâlnit în cadrul acestui sector de activitate (lipsa curselor la impor sau export, mărirea prețului motorinei, scaderea prețului pentru un transport, plata salariilor angajaților, a ratelor creditelor, accidentele rutiere din cadrul firmei).

Tot din tabelul nr.1, managerul B-managerul de liceu este caracterizat printr-un comportament deschis față de alte foruri de conducere, nu manifestă refuz de cooperare cu alții, sau lipsă de bunăvoință (*negativism*). Managerul nu are trăiri de ură, gelozie sau supărare față de cei cu care lucrează (*resentiment*). Managerul nu își descarcă trăirile generate de *ostilitate* (bârfă, răutăți, ironii), nici asupra subalternilor, nici ca o manifestare generală. Este o persoană pașnică, nu folosește violența împotriva altora și dorința de a o folosi (*atentat*). *Suspiciunea* și *iritabilitatea* relevă faptul că managerul nu își pierde firea, nu manifestă grosolănii sau nemulțumiri acute și nu explodează la cea mai mică provocare. Managerul nu are nemulțumiri față de sine și față de ceilalți, nu preferă cearta cu cei din jur sau lezarea persoanelor dragi. Nu aduce argumente prin ridicarea tonului, strigăte sau amenințări (*ostilitate verbală*).

Comunicându-i rezultatul, managerul B a confirmat că este o persoană pașnică și nu preferă violența nici în exprimare și nici în manifestare. De obicei dorește colaborarea cu ceilalți, cu toate că uneori regulile nu îi sunt în totalitate plăcute. Datorită situațiilor tensionate are ușoare tendințe spre nemulțumiri, dar asta nu înseamnă că explodează la cea mai mică provocare.

Scorurile obținute de managerul C-managerul școlii gimnaziale. *Negativism*, ceea ce presupune un comportament de colaborare al a managerului cu autoritățile, de cooperare cu ceilalți membrii ai organizației. *Resentiment*, ceea ce indică că managerul nu are trăiri de supărare și ură față de ceilalți. *Ostilitate indirectă* ne indică faptul că managerului nu îi place bârfa, răutățile ironiile, sau alte forme de descărcare a trăirilor negative generate de ostilitate. *Atentat* ne indică faptul că managerul este un om pașnic, nu dorește să folosească violența în disputele cu alții. *Suspiciune*, ceea ce presupune o ușoară tendință a managerului de a-și pierde firea. *Iritabilitate*, managerul manifestă o ușoară tendință de nemulțumire față de sine sau față de ceilalți. *Ostilitate verbală* ceea ce ne indică faptul că există o ușoară tendință spre ridicarea tonului în stilul de argumentare.

Managerul C, este o persoană destul de energică, regulile nu reprezintă un impediment, are ușoară tendință de a analiza comportamentele celorlalți, dar cu scopul îmbunătățirii acestora. Nu-i place violența fizică, este omul cuvântului, dar cu ușoare tendințe spre suspiciune și iritabilitate, manifestate prin ridicarea tonului, dar nu la extremă.

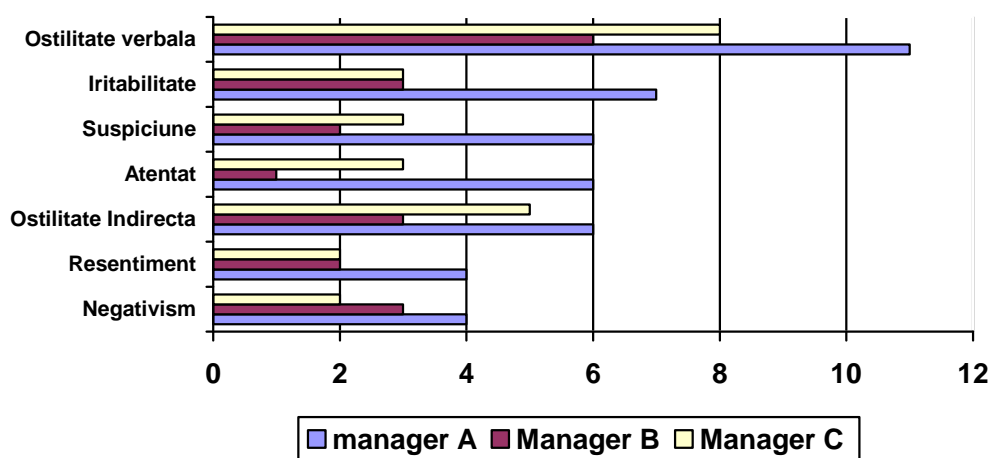


Figura 1. Scorurile obținute de cei trei manageri privind trăsăturile de personalitate
Sursa: realizat de autoare pe baza informațiilor din tabelul nr.1.

Facând o comparație între cei trei manageri din punct de vedere al personalității manageriale și al stilului de conducere, pot spune că **Managerul A**, al companiei de transport are un temperament coleric și un stil de conducere *autocrat-constructor*, manifestat prin energia și neliniștea care-l guvernează. Uneori irascibil, uneori impulsiv este inegal în manifestări. Stările afective se succed destul de rapid. Are tendința de dominare în grup, dar nu prin forță, ci prin idei și modul de trasare a sarcinilor și se dăruiește cu pasiune unei idei, pe care dorește să o ducă la bun sfârșit cu orice preț. **Managerul B**, al liceului, are o structură *temperamentală flegmatică* și un *stil de conducere democratic altruist*, fiind liniștit, calm, cugetat, răbdător. Are o putere de muncă deosebită poate obține performanțe deosebite mai ales în muncile de lungă durată și este foarte tenace, meticolos în tot ceea ce face. Însă împrumută cu succes caracteristici temperamentale sangvinice: comunicativ, preferă activitățile cu implicarea celorlați. **Managerul C**, al școlii gimnaziale are un *temperament sangvinic* și un *stil de conducere constructor-democratic*, ceea ce se caracterizează prin ritmicitate și echilibru. Este vioi, optimist și se adaptează cu ușurință la orice situație. Simte permanent nevoia de ceva nou. Trece cu ușurință peste eșecuri și stabilește ușor contacte cu alte persoane.

5. Concluzii

Consider că activitatea managerială este una complexă, ea având înglobată atât o componentă educațională, profesională, cât și una umană. Arta de a dialoga cu subalterni, de a găsi modalitatea optimă prin care trebuie să transmiți sarcinile de servicii 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.

De asemenea, personalitatea managerială, așa cum am văzut la cei trei manageri analizați diferă și de tipul de activitate desfășurat. Cu cât activitatea pe care o coordonează fiecare manager suportă riscuri ridicate, cu atât aceste trăsături de personalitate au scoruri diferite și se manifestă diferit.

Așa cum am observat, *personalitatea managerială și stilul de conducere* și sunt două caracteristici care trebuie să se plieze pe cerințele specifice fiecărui sector de activitate. Managerul trebuie să-i facă pe alții să facă. Principala funcție a managerului este aceea de a coordona eforturile unui grup, astfel încât să se asigure realizarea optimă a sarcinii de îndeplinit, și atingerea scopului urmărit.

Consider că *a fi un bun manager*, adică a proba o capacitate managerială bună nu presupune a îndeplini efectiv sarcinile sau obiectivele ce sunt subsumate unei anumite activități, ci dimpotrivă, înseamnă capacitatea acelei persoane de a coordona și conduce un grup de oameni pe care să îi mobilizeze în vederea obținerii rezultatelor scontate.

Bibliografie:

1. Avram Eugen, Cooper, Cary (2008), *Psihologie organizațional-managerială-Tendințe actuale*, Editura Polirom, Iași.
2. Allport W., (1991), *Structura și dezvoltarea personalității*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
3. Belker B. Loren (2002), *Sunt manager*, Editura Teora, București.
4. Boghaty Z., (2007), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Editura Polirom, Iași.
5. Dafinoiu Ion, (2002), *Personalitatea. Metode calitative de abordare: Observația și interviul*, Editura Polirom, Iași.
6. Druker Peter (1998), *Despre profesia de manager*, Editura Meteor Press, București.
7. Emilian R., Tigu G., State O., Emilian L., *Fundamentele managementului firmei. Capitolul 4: Managerul în lumea contemporană.* <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pagina2.asp?id=cap4>.

8. Petrovici V., (2001), *Stiluri de conducere și eficiența managementului*, Editura Economică, București.
9. Popa R-I., (2012) *Personalitate și stiluri de conducere în context organizațional (O abordare meta-analitică și diagnostică a organizațiilor din România)*, Teză de doctorat, Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științele educației, <http://www.unibuc.ro/studies/Doctorate2012Decembrie/POPA%20RADU%20IOAN%20>.
10. Popescu G., Vidu A., *Identificarea stilurilor de management*, http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007.
11. Puiu A., (2007), *Management. Analize și studii comparative*. Editura Independența Economică, Pitești.
12. Puiu A., (1999), *Management internațional*, tratat, vol.I., Ed. Independența Economică, Pitești.
13. Puiu A., (1996), *Management în afaceri economice internaționale*. Editura Independența Economică, Pitești.
14. Purcarea Anca, Niculescu Cristian, Constantinescu D., *Management- curs pentru studenți*, <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/management/2.htm>.
15. Savu Victoria Dana, *Actiune sociala - Actiune manageriala. Dimensiuni psihologice*, curs în format digital, <http://www.bibliotecadigitala.ase.ro> biblioteca/ carte2.asp?id =248 &idb.
16. Stanciu L., *Abordări teoretice ale stilurilor de conducere*, <http://www.armyacademy.ro/biblioteca/anuare/2003/ABORDARI2.pdf>.
17. Verboncu I., (2005) *Știm să conducem?*, Editura Economică, București.
18. Zlate, M., (2007). *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, volumul al II-lea. Editura Polirom, Iași.
19. Zlate M., (2004), *Leadership și management*, Editura Polirom, Iași.
20. Zlate, Mielu (2000), *Fundamentele psihologiei*, Editura Pro Humanitas, București.
21. <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/secretariat/12-5.htm>
22. <http://andreivocila.wordpress.com/2010/05/10/personalitatea-managerului-tabloul-psihocomportamental-al-managerului-eficient/>