



A 7-a Conferință internațională privind globalizarea și învățământul superior în economie și afaceri
Administrație, GEBA 2013

O investigație a stilurilor de luare a deciziilor în IMM-urile din sud- Regiunea Vest Oltenia (Romania)

Radu Florin Ogarca*

Universitatea din Craiova, A.I. Strada Cuza, nr. 13, Craiova, România

Abstract

Această lucrare stabilește trei direcții principale de cercetare: sintetizarea literaturii relevante privind stilul decizional insistând asupra manifestărilor specifice la nivelul IMM-urilor; o cercetare privind stilul decizional pe un eșantion de 21 de antreprenori din Regiunea Sud-Vest Oltenia; raportarea propriilor rezultate la studii anterioare având aceeași toping. © 2014 Autorii. Publicat de Elsevier BV © 2015 The Authors. Publicat de Elsevier

BY-NC-ND este un tip de licență care permite să se împartă lucrarea în condiții de răspundere sub responsabilitatea Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, Alexandru Ioan Cuza (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Peer-review sub responsabilitatea Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iași.

Cuvinte cheie: Întreprinderi mici și mijlocii; luarea deciziilor; stil de decizie managerială.

1. Introducere

Luarea eficientă a deciziilor este o parte importantă (poate cea mai importantă) a activității manageriale. Deși există o vastă literatură privind metodele și tehnicile de optimizare a deciziilor manageriale, respectiv o tendință importantă de raționalizare a acestora, lucrările științifice din ultimii ani, referitoare la această problemă, sunt departe de o asemenea abordare. Având în vedere accentul pus pe natura în general umană a deciziei manageriale, elementele de psihologie individuală, psihologie de grup, sociologie au o contribuție din ce în ce mai mare la studiul proceselor decizionale organizaționale.

În abordarea proceselor decizionale organizaționale, managerii se comportă diferit. Aceste diferențe se datorează modului specific de a încadra problemele decizionale, de a percepe și de a analiza informațiile disponibile,

* Autorul corespunzător.

Adresa de e-mail: rfogarca@yahoo.com

experiență, interacțiunea cu subordonații în procesul decizional etc. În plus, la abordarea proceselor de management, există diferențe sensibile între antreprenori și managerii marilor companii.

În opinia noastră, un instrument util pentru înțelegerea și explicarea acestor diferențe poate fi stilul de luare a deciziilor.

2. Context teoretic

Stilul reprezintă un comportament distinctiv sau caracteristic, o anumită metodă de acțiune. Acest termen, care este specific psihologiei, a fost introdus de GW Allport, cu referire la diferitele tipuri de personalitate sau comportament. GW Allport a considerat că înțelegerea stilurilor se bazează pe teoria lui CG Jung referitoare la tipurile psihologice. De-a lungul timpului, termenul capătă o semnificație mai bogată, dar, în esență, stilul înseamnă un model sau un mod preferat de a face ceva, care rămâne practic același pe o perioadă lungă de timp.

(Alqarni, op. cit.).

Rezumând literatura foarte vastă în domeniu, stilul de luare a deciziei poate fi definit ca un „șablon” de răspuns prin care un individ abordează deciziile importante.

Potrivit lui Rowe și Mason, stilul de luare a deciziilor este în primul rând un proces cognitiv, care combină activități de percepție, informare sau cunoaștere, raționalizare și rezolvare a unei probleme. Acești autori consideră că factorii de decizie sunt diferiți în procesul de luare a deciziilor, deoarece folosesc moduri diferite de percepere sau evaluare a informațiilor. De exemplu, există unii indivizi care gândesc intuitiv și alții care gândesc logic.

Anumiți indivizi preferă acțiunea împotriva unei reflecții prelungite (Rowe și Mason, 1987).

Nutt consideră că stilul decizional este o sinteză și o proiecție a sistemului de valori, credințe, proceduri, reguli, date specifice unui anumit manager, aplicate inconștient în procesul decizional (Nutt, 1990). Nutt mai consideră că „stilul oferă o modalitate de a înțelege de ce managerii, confrunțați cu situații aparent identice, folosesc procese de decizie atât de diferite”.

În literatura de specialitate există o serie de studii care investighează variabilele care influențează adoptarea unui stil de decizie. În general vorbim despre faptul că oamenii au tipologii psihologice și capacități cognitive diferite.

Yousef (1998) identifică următorii factori determinanți ai stilului de luare a deciziilor:

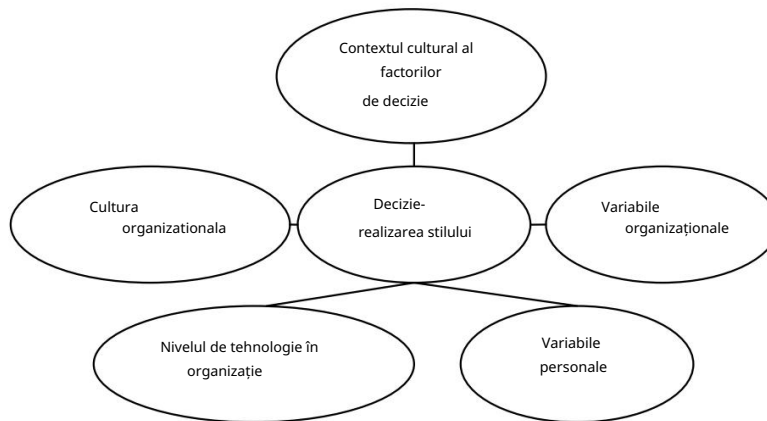


Fig. 1. Determinanți ai stilului decizional

În cele ce urmează vom prezenta câteva stiluri, așa numite de leadership, care sunt mai degrabă stiluri decizionale.

Un prim astfel de model a fost dezvoltat de Schmidt și Tannenbaum (1958). Cei doi autori disting patru factori care influențează stilul de conducere adoptat de lider și susțin practicarea unui stil de conducere flexibil, în raport cu starea reală a acestor factori: particularitățile liderului – valori, credințe etc.; particularitățile subordonaților – cunoștințe, aptitudini etc.; particularitățile situației – cultura organizației, natura sarcinii,

caracteristici ale obiectivelor de realizat etc.; presiunea timpului – dacă necesită o luare rapidă de decizie, nu se mai poate implica în analiză și dezbateri membrii echipei.

Luând în considerare aceste elemente, distingem următoarele stiluri de luare a deciziilor: managerul ia decizia și o anunță; decizia managerului „vinde”; managerul prezintă idei și invită întrebări; managerul prezintă decizia provizorie supusă modificării; managerul prezintă probleme, primește sugestii, ia decizii; managerul definește limite, cere grupului să ia o decizie; managerul permite subordonaților să funcționeze în limitele definite de superior.

În anii '70 cei doi autori au fost invitați de Harvard Business Review să efectueze actualizări. În această actualizare ei avertizează că în cadrul organizațiilor moderne relațiile dintre forțele în funcție de lider, subordonați și situație au devenit mai complexe și mai independente decât în anii '50, iar pentru lideri devine din ce în ce mai dificil să se stabilească calea conducerii.

O altă teorie importantă a leadershipului, axată pe deciziile care s-au bucurat de o atenție largă, a fost concepută în 1973 (Vroom și Yetton) și revizuită în 1988 (Vroom și Yago). Modelul de conducere al Vroom-Yetton-Jago este axat pe stabilirea gradului de participare a angajaților la procesul de luare a deciziilor și a fost creat pe baza a două premise importante: deciziile organizației trebuie să fie de bună calitate (impactul lor asupra rezultatelor ar trebui să fie puternic pozitiv); subordonații ar trebui să accepte și să se angajeze în fața deciziilor care sunt luate în cadrul organizației.

Acest model sugerează existența a cinci stiluri diferite de luare a deciziilor sau moduri prin care liderii pot lua decizii: liderul ia propria decizie folosind informații care îi sunt ușor disponibile la momentul respectiv; liderul colectează informațiile solicitate de la adepți, apoi ia singur decizia; liderul împărtășește problema cu adepții relevanți individual și le caută ideile și sugestiile și ia singur deciziile; liderul împărtășește problema cu adepții relevanți ca grup și caută ideile și sugestiile lor și ia singur deciziile; liderul discută problema cu adepții ca grup și își caută ideile și sugestiile prin brainstorming (liderul acceptă orice decizie).

Pe lângă aceste modele, numite în literatura de specialitate modele de leadership, vom prezenta câteva independente modele privind stilurile de luare a deciziilor.

O primă tipologie a stilurilor de luare a deciziilor aparține lui Meyers (1976) și se bazează pe procesarea informațiilor umane. Aceasta se referă la modul în care oamenii acumulează și utilizează informațiile în procesul de luare a deciziilor.

O primă abordare a fost realizată de CG Jung. El a identificat două dimensiuni ale procesării informației umane în funcție de funcționarea adecvată a celor două emisfere ale creierului: percepția (acumularea de informații) și judecata (prelucrarea informațiilor). Percepția este ajutată de senzație (S) și/sau intuiție (N); judecata se realizează prin gândire (T) sau simțire (F).

Combinând aceste două moduri de percepție cu cele două moduri de judecată, apar patru stiluri de luare a deciziilor: senzație/gândire (ST), intuiție/gândire (NT), senzație/sentiment (SF), intuiție/sentiment (NF).

Cele patru stiluri pot fi caracterizate printr-o frază sintetică (Taggart și Robey, 1981). Managerul ST are următoarea atitudine simbolică: „Îmbunătățiți-vă performanța sau sunteți concediați!” managerul NT – „Dacă performanța ta nu se îmbunătățește, vei fi transferat într-o altă poziție.” managerul SF – „Trebuie să te schimbi, ce putem face pentru a te ajuta?” managerul NF – „Îți poți îmbunătăți performanța, permiteți-mi să vă sugerez o abordare.”

Scott și Bruce (1995) identifică cinci stiluri de luare a deciziilor: rațional, evitant, dependent, intuitiv, spontan. Factorul de decizie rațional se bazează pe o pregătire prealabilă a deciziei, analiză, logici, orientare pe termen lung, control riguros. Factorul de decizie intuitiv se bazează pe sentimente, pe informații superficiale sumare și decizia sa este foarte rapidă. Factorul de decizie dependent se bazează pe sprijinul celorlalți. Dacă este perceput ca participativ, reacțiile subordonaților pot fi favorabile. Dacă decidentul este perceput ca săptămânal, nepregătit, neinformați, reacțiile subordonaților nu sunt favorabile, există o mare probabilitate ca astfel de decizii luate în astfel de circumstanțe să eșueze. Factorul de decizie spontan este înclinat să ia decizia cât mai curând posibil. Un astfel de stil poate avea efecte pozitive sau negative în cadrul organizației, în măsura în care este decisiv sau impulsiv. Factorul de decizie evitant (terios), care amână sau refuză luarea unor decizii, se caracterizează printr-o aversiune la risc și are în general un impact negativ asupra performanței unei organizații.

Cu toate acestea, cel mai cunoscut model este cel dezvoltat de Rowe și Mason (1987). Conform acestui model, indivizii acționează sub influența preponderentă a emisferei stângi sau a emisferei drepte a creierului. Pentru indivizii cu înclinații tehnice, cu o gândire logică și analitică, acțiunea emisferei stângi este

dominant. Pentru celelalte, orientate spre raționament inductiv, în termeni spațiali, acțiunea emisferei drepte este dominantă.

În aceste circumstanțe distingem patru stiluri de luare a deciziilor: directiv, analitic, conceptual, comportamental (figura 2).

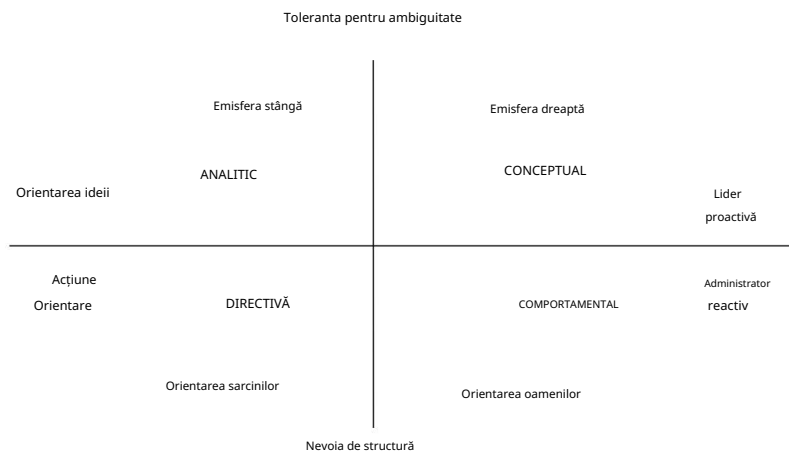


Fig. 2. Tipologia Rowe-Mason a stilurilor de luare a deciziilor

Stilul directiv este recomandat dacă există niște sarcini structurate, cu un nivel mic de complexitate cognitivă. Bazându-și decizia pe o informație sumară (preferă informațiile structurate, punctuale, în general verbale) și pe un număr restrâns de alternative decizionale, un astfel de decident oferă soluții rapide satisfăcătoare, dar nu optime neapărat. Este vorba despre un orizont spațial și temporal de reținere, managerul cu un astfel de stil se concentrează pe control, este în general eficient, orientat spre rezultate, dar, în același timp, vrea să-i domine pe ceilalți, uneori devenind autocratic.

Stilul analitic este specific unui decident cu toleranță față de ambiguitatea sarcinii. El își întemeiază decizia pe o informație extinsă (în general bazată pe rapoarte scrise) și elaborează multe opțiuni de luare a deciziilor. Este un stil foarte potrivit pentru situația decizională complet nouă. Acest decident are și o înclinație autocratică, neglijând controlul.

Stilul conceptual este găsit unui decident idealist care se concentrează pe etică și respectarea unor valori, are încredere în oameni, urmărește un orizont de timp larg, încurajează participarea și este mai degrabă un gânditor decât un om de acțiune.

Stilul comportamental este specific unui decident receptiv la sugestiile subordonaților, empatic, persuasiv, așteaptă cu nerăbdare consensul, evitarea conflictelor și concentrarea pe comunicare.

Boulgarides și Cohen (2001) consideră că liderul ar trebui să-și configureze și stilurile de luare a deciziilor în funcție de serii de factori de luare a deciziei. Concret, ei dezvoltă un studiu privind corelarea stilului decizional cu ciclul de viață al organizației, prezentat în conformitate cu studiile lui Greiner (1972) (tabelul 1).

Tabelul 1. Corelarea stilului decizional cu fazele ciclului de viață al organizației

	Ciclul de viață al organizației	Stilul de luare a deciziilor
Faza 1	Inovație	Conceptual și directiv
Faza 2	Tranziție	Analitic
Faza 3	Creștere	Analitic
Faza 4	Consolidare	Comportamental
Faza 5	Adaptare	Conceptual

Sursa: Bulgarides și Cohen, 2001

Astfel, o organizație fondată într-o fază incipientă a existenței sale are nevoie de un lider cu un stil decizional rezultat din amestecul stilului conceptual cu cel directiv. Antreprenorul ar trebui să aibă idei, dar și să conducă implementarea lor.

Fazele de tranziție și creștere sunt caracterizate printr-o serie de provocări pe care compania ar trebui să le facă față, o creștere sensibilă a informațiilor care trebuie procesată la nivelul managementului superior, descentralizarea și delegarea unei sarcini. Pentru a „poseda” situația este nevoie de un stil analitic.

Faza de consolidare poate fi parcursă eficient printr-un stil comportamental, coroborat participativ, spre finalul acestuia și ulterior în faza de adaptare, cu un stil conceptual, ținând cont că trebuie pregătit un nou ciclu în evoluția companiei.

La finalul incursiunii în literatura de specialitate ne concentrăm asupra unor stiluri decizionale specifice firme (temă destul de puțin abordată în literatura de specialitate).

Rowe și Mason (1987) vorbesc despre stilul antreprenorial ca un amestec între conceptual și directiv stiluri (adică antreprenorul este văzut ca un visător realist).

Gray (2001) propune un instrument de apreciere a stilului decizional antreprenorial, conform căruia identificăm trei tipuri de factori de decizie: convergenți (conservatori, prudenți, cu o mare atenție la detalii); divergenți (mai probabil să-și asume riscuri, capabil să abordeze o problemă dintr-un unghi nou); inovatoare (factori de decizie care abordează strategii creative pentru rezolvarea problemei).

Într-un articol anterior, Gray (1999) a investigat determinanții stilului de luare a deciziilor la nivelul companie mică și respectiv impactul acestuia asupra succesului afacerii (figura 3).

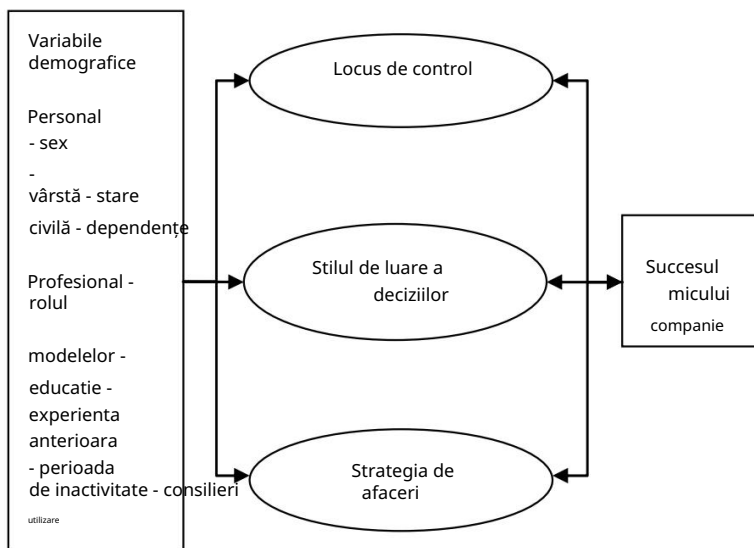


Fig. 3. Stilul antreprenorial de luare a deciziilor – factori de influență, impact

Cifra de mai sus reduce, în mod excesiv în opinia noastră, factorii care influențează stilul antreprenorial de luare a deciziilor (pentru comparare vezi figura 1). Considerăm însă că factorii demografici care privesc antreprenorul exercită cea mai mare influență asupra stilului său decizional.

3. Studiu privind stilul decizional în IMM-urile din Regiunea Sud-Vest Oltenia (România)

Populația acestui studiu a constituit 21 de antreprenori, care își desfășoară activitatea în cadrul întreprinderilor din regiunea Sud-Vest Oltenia. Tabelul 2 descrie în detaliu repartitia întreprinderilor pe județe:

Tabelul 2. Distribuția întreprinderilor în funcție de locația sediului central

jud	Număr de participanți
Dolj	9 1 4
Olt	
Mehedini	
Vâlcea	
Gorj	

Cei 21 de antreprenori sunt asociați și manageri ai unor IMM-uri. Tipologia întreprinderilor în care activează este prezentată în tabelul 3.

Tabelul 3. Tipologia IMM-urilor

Tipul de IMM	Număr	Procent
Microintreprindere	11	52,38
Întreprindere mică	9	42,85
Întreprindere mijlocie	1	4,77

„Vârsta” întreprinderilor ai căror proprietari/administratori au fost chestionați era între 3 și 19 ani, cu o medie de 9, 80 de ani (tabelul 4).

Tabelul 4. Vârsta întreprinderilor

Vârsta întreprinderii	Frecvența	Procent
0-5 ani	8 4 5	19,05
6-10 ani		38,10
11-15 ani		19,05
peste 15 ani		23,80

Pentru colectarea datelor s-a folosit un chestionar compus din două părți: prima parte, cuprinzând 53 de întrebări, a vizat obținerea unor date descriptive privind sexul, vârsta, educația, experiența, comportamentul specific într-un anumit proces decizional. situație; a doua parte este reprezentată de „The Decision Style Inventory” (DSI) elaborat de Rowe și Mason (1987).

Decision Style Inventory este un chestionar care conține 20 de întrebări, la care respondentul ar trebui să coteze cu 8, 4, 2 și 1 patru răspunsuri alternative. O rată de 8 indică răspunsul care este cel mai apropiat de propriul comportament, în timp ce, la celălalt pol, o cotă de 1 indică răspunsul cel mai puțin preferat. Din cauza restricției privind numărul de pagini ale lucrării, nu putem atașa acest chestionar. Acesta poate fi accesat, de exemplu, la adresa: <http://www.is.cityu.edu.hk/staff/isrobert/is5600/dsi-e.pdf>.

Datele au fost colectate în perioada septembrie 2010 – februarie 2011. Chestionarul a fost trimis prin e-mail la adresa 50 de antreprenori din regiunea Sud-Vest Oltenia, primindu-l finalizat cu 21 (adică o rată de răspuns de 42%).

De asemenea, vom prezenta câteva elemente de statistică descriptivă privind respondenții. Astfel, printre 21 de antreprenori care au răspuns, 17 sunt bărbați (80,95%) și 4 femei (19,05%), după cum se poate observa în figura 4.

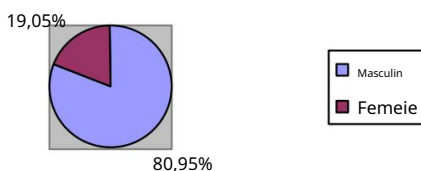


Fig. 4. Stilul antreprenorial de luare a deciziilor – factori de influență, impact

În ceea ce privește vârsta respondenților, aceasta era între 24 și 54 de ani, cu o medie de 37, 57 de ani.

Tabelul 5. Vârsta respondenților

Grupa de	Frecvența	Procent
varsta 20-29		28,58
ani 30-39 ani		23,80
40-49 ani		33,33
50-60 ani	5 7 3	14,29

Tabelul 6 descrie nivelul de educație al respondenților. Trebuie să remarcăm procentul foarte mare al celor cu studii superioare.

Tabelul 6. Nivelul de studii

Nivelul de studii	Frecvența	Procent
Liceu		19,05
Post secundar		9,52
Universitate	2	52,38
Post-universitar	11 4	19,05

Două întrebări din chestionar au vizat stabilirea experienței anterioare a antreprenorilor (inclusiv experiența privind managementul): „Înainte de a deveni antreprenor, ați avut experiență ca angajat?” și respectiv „(Dacă răspunsul este DA) În calitate de angajat ați avut funcții de conducere?” Sinteza răspunsurilor este prezentată în tabelele 7 și 8.

Tabel 7. Experiența profesională a respondenților

	Frecvența	Procent
Respondenți cu experiență anterioară ca angajați.		85,71
Respondenți fără experiență anterioară de angajat.	3	14,29

Tabel 8. Experiența respondenților în funcții de conducere

	Frecvența	Procent
Respondenți cu experiență anterioară ca manager		42,86
Respondenți fără experiență anterioară ca manager	12	57,14

De asemenea, vom prezenta sintetic rezultatele analizei privind stilul decizional (tabel 10). Pentru interpretarea răspunsurilor la chestionarul Rowe-Mason a fost folosit grilajul prezentat în tabelul 9.

Tabelul 9. Niveluri de intensitate a stilului de decizie

Managerială Stilul de decizie	Cel mai pu în Preferat	Back-up	Dominant	Foarte dominant
Directivă	Sub 68	60 până la 82	83 până la 90	Peste 90
Analitic	Sub 83	83 până la 97	98 până la 104	Peste 104
Conceptual	Sub 73	73 până la 87	88 până la 94	Peste 94
Comportamental	Sub 48	48 până la 62	63 până la 70	Peste 70

Sursa: Rowe și Boulgarides, 1992

Scorul corespunzător stilului directiv a fost realizat prin însumarea punctelor fiecărui respondent, pe prima coloană, pentru stilul analitic pe coloana a doua, pentru stilul conceptual pe coloana a treia, pentru stilul comportamental pe coloana a patra.

Tabelul 10. Stilul decizional al respondenților

Managerială Stilul de decizie	Cel mai puțin De preferat	Back-up	Dominant	Foarte dominant	Total
Directivă	4(19,05%)	6(28,57%)	1(4,76%)	10(47,62%)	21 (100%)
Analitic	5(23,81%)	9(42,86%)	3(14,29%)	4(19,05%)	21 (100%)
Conceptual	14(66,67%)	7(33,33%)	-	-	21 (100%)
Comportamental	8(38,10%)	3(14,29%)	2(9,52%)	21 (100%)	21 (100%)
Total		21 (100%)		21 (100%)	

Analizând datele din tabelul de mai sus am constatat un procent foarte mare de respondenți (66, 67% - 14 antreprenori) cote cu nivelul de intensitate cel mai puțin preferat pentru stilul conceptual. Din tabelul 10 putem observa, de asemenea, că majoritatea respondenților (47, 62% - 10 antreprenori) apreciază cu stilul directiv un nivel de intensitate foarte dominant.

Urmând același tabel considerăm că majoritatea factorilor de decizie (52,38% - 11 antreprenori) notează cu dominant și foarte dominant stilul directiv. Un alt element interesant, vizibil în tabelul 10, este că niciun antreprenor nu a punctat dominant sau foarte dominant stilul conceptual. .

Analizând tabelul 10 în corelație cu figura 2 putem formula următoarele observații: • Antreprenorii din eșantion au un stil decizional de tip emisfera stângă, mai degrabă logic decât creativ (vezi rezultatul obținut prin combinarea scorurilor din stilurile directive și analitice).

• Antreprenorii din eșantion sunt mai degrabă orientați către acțiune (vezi combinația de scoruri pentru stiluri directive și comportamentale). De asemenea, putem spune că majoritatea antreprenorilor acționează ca manageri reactivi și mai puțin ca lideri proactivi. •

Majoritatea antreprenorilor respondenți au o înclinație autocratică (a se vedea combinația de scoruri pentru stilurile directive și analitice).

În cadrul chestionarului aplicat antreprenorilor au existat întrebări care au avut rolul de a confirma/infirma rezultatele obținute în stabilirea profilului stilului decizional. În plus, vom prezenta sintetic răspunsurile la unele dintre aceste întrebări. Astfel, întrebarea 18 a vizat stabilirea factorilor de influență (persoanele) asupra deciziilor luate de antreprenori.

Tabelul 11. Factori de influență asupra deciziilor antreprenorilor

Răspunsuri alternative	Frecvența 3	Procent
Deciziile mele de afaceri sunt adesea influențate de membrii familiei mele		14,29
Deciziile mele sunt adesea influențate de consultările cu angajații	3	14,29
Deciziile mele sunt adesea influențate de discuțiile cu prietenii mei	-	-
Nu sunt influențat semnificativ de ceilalți când Eu iau decizii de afaceri	15	71,42

La întrebarea 19 „Crezi că stările emoționale îți influențează deciziile?” 14 (66,67%) respondenți au răspuns „Nu”, 7 „Da”. Dintre respondenții care au răspuns „Da”, 4 (19, 05%) au apreciat că influența este pozitivă, în timp ce 3 (14,29%) au considerat că emoțiile au o influență negativă asupra deciziilor.

Răspunsul la întrebarea 28 „În cadrul întreprinderii, luați frecvent decizii de grup?” este ilustrat în figura 5.

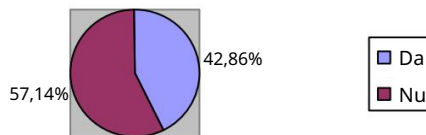


Fig. 5. „În cadrul întreprinderii, luați frecvent decizii de grup?”

Răspunsul la întrebarea 30 „În activitatea de conducere a întreprinderilor dumneavoastră folosiți responsabilitățile delegație?” este sintetizată în figura 6.

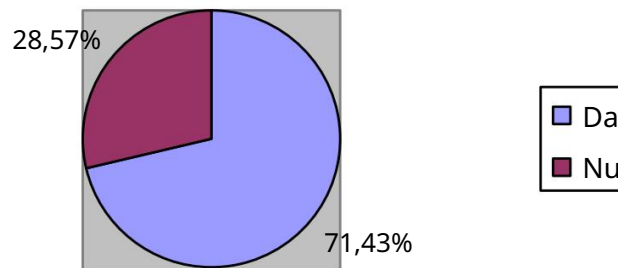


Fig. 6. „În activitatea de conducere a întreprinderilor dumneavoastră folosiți delegarea de responsabilități?”

4. Concluzii

În literatura de specialitate românească am identificat un singur studiu realizat folosind aceeași metodologie. Iftimescu (2006) a aplicat chestionarul Rowe-Mason pe un eșantion de studenți în anul terminal, la specializarea „Management”, la Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor din Iași, cu următoarele rezultate: 25% dintre respondenți au un stil directiv, 28,4% au un stil analitic, 24,1% au un stil conceptual și 22,5% au un stil comportamental. Pe lângă aceste diferențe în ceea ce privește structura eșantionului, putem constata, ca tendință generală, că în studiul nostru, tinerii studenți sunt probabil directivi și analitici.

Profilul decizional al antreprenorului român, așa cum este încadrat în studiul nostru este următorul: autocrat, orientat mai degrabă spre sarcini decât spre oameni, puțin empatic și creativ, luând singur decizii.

Aceasta este în consonanță cu portretul creionat de Ovidiu Chiorean, manager și specialist în consultanță financiară în iunie 2013: „Întreprenorul român știe totul și este singurul care știe. Omul orchestră nu are încredere în aproape nimeni, fonduri de investiții, bancheri, asigurători, consultanți, nici propriii angajați (...). Până la urmă, are încredere în membrii familiei sale care, în cele mai multe cazuri, nu sunt mai competenți, și astfel sunt programate dezamăgiri” (www.manager.ro).

Aproape la aceeași coordonează cercetarea „Profilul managerului românesc” realizată de Compania de Dezvoltare a Rezultatelor, în perioada 2009-2011, pe un eșantion de 110 manageri (47,3% cu funcții de top management, 64,5% activând în cadrul companiilor multinaționale, 35,5% în cadrul companiilor naționale) au relevat printre defectele managerilor români controlul excesiv (45,5% dintre respondenți) și lacul delegației (41,8%) (www.cariereonline.ro).

Acest studiu evident are limitele sale. Dintre aceste limite amintim: modul de formare a eșantionului (procentul mare de antreprenori cu studii superioare, procentul mic de femei, procentul mic de antreprenori din întreprinderile mijlocii care pot influența semnificativ rezultatele); modul de aplicare a chestionarului, utilizarea exclusivă a statisticii descriptive (fără a verifica anumite corelații). Cu toate acestea, poate fi un demers util care ar putea servi drept punct de plecare pentru realizarea unor cercetări elaborate.

Referințe

- Alqarni, A., The Managerial Decision Styles of Florida's State University Libraries Managers, preluat de la: etd.lib.fsu.edu.
- Boulgarides, JD, Cohen, WA, 2001. Stilul de conducere vs tactici de conducere. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Spring, vol. 6, nr. 1, p. 59-73.
- Gray, JH, 1999. Un model predictiv de succes în afaceri mici. Academy of Entrepreneurship Journal, 5(2), pp. 25-36.
- Gray, J., 2001. A new measure of entrepreneurial decision-making style, Academy of Entrepreneurship Journal, 7(2), pp. 1-16.
- Greiner, LE, 1972. Evoluție și revoluție pe măsură ce organizațiile cresc. Harvard Business Review, 50(4), pp. 37-46.
- Iftimescu, A., 2006. Stiluri de decizie și jocuri de întreprindere. Analele tiinifice ale Universității „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Tomul LII/LIII, Economice, http://anale.feaa.uai.ro/anale/resurse/28_Iftimescu_A_2006/2006_decizie_si_jocuri_de_intreprindere.pdf.

Myers, IB, 1976. Introducere în tip. Gainesville, Florida: AMSA, Fundație.

Nutt, PC, 1990. Decizie strategică luată de manageri de top executiv și middle manager cu stiluri dominante în date și procese. *Journal of Management Studies*, 27 (2), p. 172- 194.

Rowe, AJ, Boulgarides, JD, 1992. Luarea deciziilor manageriale. Macmillan Publishing Company, New York.

Rowe, AJ, Mason, RO, 1987. *Managing with Style: A Guide to Understand, Assessing, and Improvement Decision Making*. San Francisco, Editura Jossey-Bass.

Scott, SG, Bruce, RA, 1995. Stilul de luare a deciziilor: dezvoltarea și evaluarea unei noi măsuri. *Educațional și psihologic Măsurarea*, voi. 55, p. 818-831.

Taggart, W., Robey, D., 1981. *Mind and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing And Management*. *Academia de Management Review*, vol. 6, nr. 2, p. 187-195.

Tannenbaum, R., Schmidt, WH, 1958. Cum să alegeți un model de conducere. *Institutul de relații industriale*, pp. 3-12.

Vroom, VH, Jago, AG, 1988. *Noua conducere: gestionarea participării în organizații*. Prentice-Hall, Inc.

Vroom, VH, Yetton, PW, 1973. *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Press.

Yousef, DA, 1998. Predictorii stilurilor decizionale într-o țară non-occidentală. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7), pp. 366-373.

<http://www.cariereonline.ro/articol/potretul-sefului-din-romania>

<http://www.is.cityu.edu.hk/staff/isrobert/is5600/dsi-e.pdf>.

http://www.manager.ro/articole/antreprenoriat/interviu-ovidiu-chiorean-mana-ger-crosspoint:-reteta-pentru-dezastrul-perfect-antreprenorii-om-orchestra_cei-care-cred-ca-le-stiu-pe-toate-40327.html