

Stiluri de management in antreprenoriat

Expertii in reusurse umane spun ca stilul ideal de a conduce o companie este cel participativ, manifestat prin delegare partiala si bunavointa. Antreprenorii romani prefera inasa managementul democrat-participativ, foarte familiar, sau, in cazul nefericit, managementul autocrat.

“In general, exista trei stiluri de management: democrat-participativ, participativ si autocrat. Nu putem spune ca un anumit stil este predominant intr-un anumit tip de companie, pentru ca antreprenorul este cel care imprima stilul de management”, spune pentru startups.ro Daniela Necefor, Managing Partner la compania de resurse umane Total Business Solutions.

In opinia ei, in cazul unui start-up este foarte bine sa se aplice stilul democrat-participativ, care presupune realizarea obiectivelor fara neglijarea problemelor, delegarea autoritatii si a responsabilitatii etc.

“Cand compania creste, stilul de familie nu mai functioneaza, iar managerului ii este mai greu sa imprime o anumita conduita in firma, aparand discrepante intre angajatii vechi. Atunci se produc perturbari”, considera Necefor.

Consultantul Total Business Solutions considera ca ideala ar fi trecerea dinspre stilul democrat-participativ catre cel participativ, care este echilibrat, stilul autocrat nefiind recomandat pentru niciun tip de companie.

“O abordare manageriala orientata mai degraba catre sarcini transforma antreprenorul intr-un <control de procese> privit cu suspiciune si lipsa de incredere de angajati, iar o orientare mult prea centrata pe oameni va pierde din vedere anumite aspecte importante legate de obtinerea rezultatelor de business”, explica pentru startups.ro Sorin Paun, partener in cadrul companiei Ascendis Consulting.

Management in functie de dezvoltarea companiei

Stilul de management trebuie adaptat in functie de nivelul la care se aplica, considera specialistii. Prin urmare, exista anumite diferente intre a conduce un numar mic de angajati middle sau entry level si un numar la fel de redus, dar care sa cuprinda angajati de top level.

Daniela Irimia, project manager in cadrul departamentului training la Vision Consulting, considera ca managementul se realizeaza in primul rand, asupra oamenilor, si prin urmare numarul de angajati, media de varsta, motivatiile personale si profesionale sunt cele care indica stilul de management eficient in fiecare caz in parte.

“Fiecare antreprenor ar trebui sa isi aleaga stilul de management in functie de echipa pe care o are, de business-ul pe care il conduce, dar si de personalitatea lui”, spune Irimia.

In opinia ei, problemele care apar la nivel de management nu tin inasa de dimensiunea afacerii sau de numarul de angajati. Consultantii agreeaza inasa ca start-up-ul este perioada de aur din punct de vedere managerial, *“in care se poate incerca absolut orice”*.

Sorin Paun, partener Ascendis Consulting considera ca orice start-up cere din partea antreprenorului multa initiativa, creativitate si deschidere catre oportunitati. El spune ca riscurile sunt mici in acest caz, deoarece intr-un start-up sunt de obicei putini angajati, iar efortul managerului este sa pozitioneze firma pe piata si sa ii creeze o identitate si o structura. Astfel, toate eforturile trebuie concentrate pe parte procesuala.

Consultantul Ascendis precizeaza inasa ca pe masura ce compania se dezvolta, creste si numarul angajatilor, fapt care determina orientarea liderului catre gestionarea culturii organizationale.

“Aceasta (n. red - cultura organizationala) se formeaza cand firma este mica si se cizeleaza si este definitorie in perioada de evolutie”, spune Paun, adaugand ca exista un stil personal de conducere care evolueaza odata cu experienta si expertiza.

Reprezentantul Vision Consulting este de parere ca in etapa de start-up a afacerii antreprenorul trebuie

sa isi evalueze constant realizările - “managementul cu tine”, care usureaza trecerea la urmatorul stadiu al business-ului.

Management de start-up

Desi antreprenorii au tendinta de a aplica propriul stil de management in companiile pe care le conduc, situatii diferite cer metode diferite de conducere. Astfel, in cazul unui start-up, sunt specialisti care considera ideal ca managerul sa apeleze la un stil mai riguros.

“Atmosfera creata de stilul de leadership democratic este cea mai buna, insa acest stil nu este indicat cand managerul trebuie sa ia decizii rapide, cum este cazul unei companii aflate la inceput”, explica pentru startups.ro Petra Votisky, country manager la Human Value International Romania.

Ea spune ca, desi un management democrat poate fi cea mai buna alegere, in situatie de criza acest tip de management se poate dovedi periculos, din cauza procedurilor lente de luare a deciziei. Votisky recomanda in acest caz un manager *“mai autocrat si mai sigur pe el”* si care vine cu reactii rapide.

Totusi, in cazul in care managerul dovedeste exces de autocratie, compania risca sa piarda idei bune si creative care ar putea veni din partea echipei. Astfel, managerul trebuie sa aiba, pe langa profesionalism, capacitatea de a motiva si coordona angajatii.

Petra Votisky considera ca aspectele sensibile ce vizeaza managementul sunt, in cazul companiilor mici, situatiile de criza, lipsa expertizei in cadrul echipei (problematic daca managerul nu este capabil sa delege), iar in cazul companiilor in dezvoltare, faptul ca managerul trebuie sa participe la procesul evolutiv prin incercarea de a cunoaste fiecare angajat in parte.

De obicei, ciclul de viata al companiei, precum si numarul angajatilor sunt mult mai importante in definirea stilului de management, fata de cifra de afaceri sau de profitul companiei, este de parere country manager-ul Human Value International Romania.

Riscuri pentru un management gresit

Specialistul de la compania Vision Consulting spune ca managementul are cinci functii esentiale (previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea si evaluarea), afirmand ca daca una dintre acestea lipseste sau nu este adaptata oamenilor manageriati, rezultatele nu sunt cele dorite.

“Un management defectuos va duce la nerealizarea obiectivelor propuse, la demotivarea angajatilor, la risipa de resurse atat materiale, cat si reflectate la nivel de eficienta per angajat. Haosul intr-o organizatie se datoreaza unui stil managerial neadaptat. De cele mai multe ori asta se intampla cand managerul este rigid, nu comunica cu angajatii si implicit, nu-i implica in business”, afirma Irimia.

Management in functie de tipul de activitate

Diferentierea stilului de management poate fi generata si de tipul de industrie in care activeaza compania - productie sau servicii. Consultantul de la Ascendis considera ca diferentele apar din faptul ca *“in servicii produsul este abilitatea angajatului de a crea valoare pentru client”*, in timp ce in productie *“ne bazam pe acel produs finit care trebuie sa corespunda parametrilor de calitate agreati”*.

Paun spune ca astfel, eforturile antreprenorilor care condu aceste doua tipuri de afaceri vor fi concentrate pe motivarea angajatilor in functie de specificul activitatii.

Totusi, consultantii considera ca managementul este mai bine adaptat la realitate in cazul companiilor de servicii.

Daniela Necefor spune ca, daca pentru start-up-uri managementul democrat-participativ este ideal, in cazul unei fabrici de productie se poate trece foarte usor la stilul participativ, cel mai echilibrat dintre toate, odata cu marirea echipei.

Experienta antreprenorului

Specialistii considera ca diferente de stil de management apar si in functie de experienta

antreprenorului. In opinia lui Votisky, pregatirea educationala constituie un factor important, antreprenorii folosind aspecte din profesia lor de baza in cadrul stilului de management. Si specialistul de la Vision Consulting considera ca cele doua elemente sunt legate.

“Am vazut oameni care si acum fac management ca in 1990. Poate e prea mult spus management, insa ei exista, de cele mai multe ori in companiile de stat. Am vazut si antreprenori care au facut business si in strainatate, si se vede in organizatiile pe care le conduc. E normal ca fiecare sa-si formeze un stil in functie de personalitate, experienta, varsta si sex”, spune Daniela Irimia.

Pe de alta parte, Necefior considera ca stilul de management aplicat in companie depinde doar de personalitatea antreprenorului - tine de modul de a socializa al antreprenorului si nu are legatura cu background-ul universitar.

Teorii despre stiluri de management

“Teoria leadershipului situational considera ca din punct de vedere al relatiei cu angajatii, eficienta managerului consta in adaptarea stilului de management la nivelul de dezvoltare al echipei sale”, spune pentru startups.ro Daniela Militaru, Consultant la Dynamic Human Resources.

Ea spune ca studiile arata ca doar 1% dintre manageri folosesc toate stilurile si 54% doar un singur stil. Consultantul considera ca acest lucru este cu atat mai ingrijorator cu cat se cunoaste ca multi angajati sunt nemultumiti la locul de munca din cauza relatiei cu managerul direct.

“Un manager, fie el antreprenor sau angajat, trebuie sa fie un manager, adica sa aiba capacitatile necesare de a transmite obiective si cerinte clare, de a insufla incredere echipei si de a crea un mediu deschis, favorabil implicarii si dezvoltarii fiecaruia la nivelul potentialului maxim”, afirma Militaru.

In opinia ei, rolul managerului in cazul unui start-up consta tocmai in a oferi o directie coerenta, clara, mai ales ca este vorba de o echipa noua si nesudata.