

CZU 316.62:351.74

DOI 10.5281/zenodo.4071292

PSIHOLOGIA RELAȚIEI DINTRE STILUL DE CONDUCERE ȘI TIPUL DE TEMPERAMENT LA MANAGERII DE NIVEL MEDIU DIN MAI

Aliona BIVOL,
doctor în psihologie, conferențiar universitar

THE PSYCHOLOGY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STYLE OF MANAGEMENT AND THE TYPE OF TEMPERAMENT OF MIDDLE LEVEL MANAGERS OF MIA

Aliona BIVOL,
PhD in Psychology, associate professor

Adoptarea unui stil de conducere este condiționată de psihologia conducătorului per ansamblu. În activitățile managerului, temperamentul este manifestat în procesul de comunicare, percepție, memorie, viteza gândirii, afectivitate. Există o legătură psihologică între adoptarea stilului de conducere și tipul de temperament la managerii din MAI. Manageri de nivel mediu din MAI au stilul de conducere centrat pe oameni și sarcini. Managerii manifestă un tip temperamental sangvinic. Pentru manageri personalitatea subalternilor are o importanță mare, axându-se pe starea lor de bine, pe menținerea unei atitudini fructuoase cu subalternii și, în același timp, pe obținerea rezultatelor în activitate.

Cuvinte-cheie: temperament, stil de conducere, sangvinic, centrarea pe grup.

Adopting a style of management is entirely conditioned by the psychology of the manager. In the manager's activities, the temperament is manifested during the process of communication, perception, memory, speed of thought, affectivity. There is a psychological connection between the adoption of the style of management and the type of temperament by the managers of the Ministry of the Internal Affairs. MIA's middle level managers have styles of management focused on people and tasks. Managers manifest the Sanguine temperamental type. For managers, the personality of subordinates is of great importance, focusing on their well-being, maintaining fruitful attitudes with subordinates and, at the same time, obtaining results in the activity.

Keywords: temperament, style of management, sanguine, group-centered.

Introducere. Managerul îndeplinește funcțiile sale prin proiectarea stilului de conducere, aptitudinilor, inteligenței emoționale, prin cunoașterea legilor și a personalului din subordine. Este important de remarcat că orice activitate managerială este realizată de personalitate cu tipul temperamental predominant al ei, cu psihocomportamentul ei, afectivitatea, caracterul ei volitiv, tot astfel cum stilul ei managerial este expresia personalității individuale a conducătorului. Adoptarea unui stil de conducere este condiționată de psihologia conducătorului per ansamblu. În activitățile managerului de control și oferirea directivelor, temperamentul este manifestat în procesul de comunicare, percepție, memorie, viteza gândirii, afectivitate, mișcări, mimică, ritmul vorbirii, particularitățile scrisului.

Constituind modul în care variabilele bio-

The manager fulfills his functions by designing the style of management, of skills, of the emotional intelligence, the knowledge of laws and of the subordinate personnel. It is important to note that any managerial activity is performed by the personality with its predominant temperamental type, its psycho-behavior, its affectivity, its volitional character, as well as the managerial style, is the expression of the individual personality of the manager. Adopting a style of management is entirely conditioned by the psychology of the manager. In the manager's control activities and the directives provision, the temperament is manifested in the process of communication, perception, memory, speed of thought, affectivity, movements, facial expressions, rhythm of speech, writing peculiarities.

Constituting, the way in which the bio-constitutional and bio-energetic variables are in-



constituționale și bioenergetice se implică în organizarea și desfășurarea proceselor psihice, temperamentul își pune amprenta pe manifestarea unui stil de conducere. Implementarea stilurilor de conducere se realizează în funcție de specificul lucrului, de tipul de personalitate și particularitățile subalternilor.

Ursula Șchiopu definește temperamentul tot din perspectiva tipurilor umane, subliniind că acesta este sinonim cu tipul, iar caracteristicile personalității sunt structurate în formula genetică, fiind influențate însă și de factorii de mediu.

Psihologul rus Rubinstein consideră că baza temperamentului o constituie activitatea nervoasă superioară care determină apariția și manifestarea proprietăților individuale din punctul de vedere al energiei personalității și dinamicii acesteia. Autorul mai subliniază că temperamentul este invariant, este dependent de identitate, este general, se manifestă în activitate, asigurând forma acesteia și nu conținutul. Temperamentele nu pot fi socotite bune sau rele și nici pure, existând o dominanță temperamentală.

Din această perspectivă, G. Allport oferă următoarea definiție a temperamentului: caracteristici ale naturii emoționale a unui individ exprimate în sensibilitate la stimuli emoționali, forță și viteză de formulare a răspunsului, calitatea dispoziției afective, intensitatea și fluctuația acesteia. Deducem de aici că domeniul de manifestare a temperamentului este afectivitatea.

Caracteristicile temperamentului nu influențează abilitățile cognitive ale unei persoane sau calitățile sale morale. Dar ele trebuie luate în considerare atunci când persoana alege o activitate care poate influența reacția, viteza, mobilitatea de concentrare și perseverența în îndeplinirea anumitor lucrări (4).

Temperamentul este determinat genetic, având o manifestare aproape aceeași în mai multe situații de viață, deoarece e asociat cu sistemul nervos.

Temperamentul uman se bazează pe o serie de proprietăți specifice. 1. Afectivitatea, care cuprinde gradul de forță externă necesar apariției unei reacții din psihic. Unii oameni reacționează calm la stimuli externi, alții manifestă o reacție

implicată în organizarea și dezvoltarea proceselor psihice, temperamentul își pune amprenta în manifestarea unui stil de conducere. Implementarea stilurilor de conducere se realizează în funcție de specificul lucrului, de tipul de personalitate și specificitatea subalternilor.

Ursula Șchiopu definește temperamentul și din perspectiva tipurilor umane, subliniind că acesta este sinonim cu tipul, iar caracteristicile personalității sunt structurate în formula genetică, fiind influențate însă și de factorii de mediu.

Psihologul rus Rubinstein consideră că baza temperamentului o constituie activitatea nervoasă superioară care determină apariția și manifestarea proprietăților individuale din punctul de vedere al energiei personalității și dinamicii acesteia. Autorul mai subliniază că temperamentul este invariant, este dependent de identitate, este general, se manifestă în activitate, asigurând forma acesteia și nu conținutul. Temperamentele nu pot fi socotite bune sau rele și nici pure, existând o dominanță temperamentală.

Din această perspectivă, G. Allport oferă următoarea definiție a temperamentului: caracteristici ale naturii emoționale a unui individ exprimate în sensibilitate la stimuli emoționali, forță și viteză de formulare a răspunsului, calitatea dispoziției afective, intensitatea și fluctuația acesteia. Deducem de aici că domeniul de manifestare a temperamentului este afectivitatea.

Caracteristicile temperamentului nu influențează abilitățile cognitive ale unei persoane sau calitățile sale morale. Dar ele trebuie luate în considerare atunci când persoana alege o activitate care poate influența reacția, viteza, mobilitatea de concentrare și perseverența în îndeplinirea anumitor lucrări (4).

Temperamentul este determinat genetic, având o manifestare aproape aceeași în mai multe situații de viață, deoarece e asociat cu sistemul nervos.

Temperamentul uman se bazează pe o serie de proprietăți specifice. 1. Afectivitatea, care cuprinde gradul de forță externă necesar apariției unei reacții din psihic. Unii oameni reacționează calm la stimuli externi, alții manifestă o reacție

violentă. 2. Reactivitatea este determinată de nivelul reacției involuntare la efectele interne sau externe (sunet accentuat, tonul vocii). 3. Raportul dintre activitate și reactivitate, proprietăți care indică modul în care o persoană reacționează la dificultățile vieții. Este gata să depășească diverse obstacole în viață, să fie concentrat, persistent, atent. 4. Rigiditate și duritate. Aceste caracteristici ale temperamentului vorbesc despre cât de abil se poate adapta o persoană la influențele externe ale mediului social. 5. Ritmul activității reactive. El caracterizează viteza proceselor mentale și reacțiile la stimuli externi. 6. Introversiune și extraversiune, proprietăți care depind de viteza reacțiilor umane, de viteza soluțiilor aplicate. 7. Excitabilitatea emoțională caracterizează gradul de impact extern asupra unei persoane sub forma manifestării semnelor de excitare emoțională (4).

Din definițiile analizate și caracteristicile temperamentului, se atestă manifestarea efectelor lui asupra proceselor psihice, asupra dinamicii și vitezei de luare a deciziilor, asupra emotivității și în același timp, fiind determinat genetic, dovezi care conduc la ideea că are implicare și în adoptarea, implementarea unui stil managerial. Temperamentul, fiind componentă a structurii personalității, are reflecție în toate condițiile de viață ale unui manager, cu tangență atât în serviciu, cât și în viața personală.

Încă o dovadă că personalitatea cu individualitatea ei se reflectă în orice domeniu din cadrul căruia există, acționează sau se dezvoltă, este afirmația lui Mircea Cătrărescu, care a spus că stilul nu îl ai, ci îl ești.

Managerul eficient adoptă și dezvoltă un stil de conducere la nivelul și ierarhia subalternilor ca activitatea să fie realizată. Totuși un manager aplică un stil în mai multe situații de activitate, deoarece este înfățișat prin psihocomportament. Prin urmare, aceste efecte în serviciu devin, în timp, ca o carte de vizită a conducătorului. Subalternii identifică personalitatea managerului cu stilul de conducere al lui.

Stilul de management exprimă modalitățile în care managerii își exercită atribuțiile ce le revin în planificarea, organizarea, antrenarea și coordonarea activității, fiind definit, în principal, de

a psychic reaction to occur. Some people react calmly to external stimuli, others expose a violent reaction. 2. Reactivity is determined by the level of involuntary reaction to internal or external effects (accentuated sound, tone of voice). 3. Activity and reactivity report, properties that indicate how a person reacts to life's difficulties. It is ready to overcome various obstacles in life, to be focused, persistent, attentive. 4. Rigidity and harshness. These characteristics of temperament talk about how well a person can adapt to the external influences of the social environment. 5. Rhythm of reactive activity. They characterize the speed of the mental processes and the reactions to external stimuli. 6. Introversiune and extraversion, properties that depend on the speed of human reactions, the speed of the applied solutions. 7. Emotional excitability - characterizes the degree of external impact on a person in the form of manifestation of emotional arousal (4).

From the analyzed definitions and the characteristics of the temperament, the manifestation of its effects on the psychic processes is attested, on the dynamics and speed of decision making, on the emotionality and at the same time, being genetically determined, evidence leading to the idea that it has also involvement in the adoption, the implementation of a style management. The temperament, being a component of the personality structure, has reflection in all the life conditions of a manager, both with tangency in the service and in the personal life.

Another proof that the personality with its individuality is reflected in any field, in which it exists, acts or develops, is the affirmation of Mircea Cartarescu, who said that you don't have style, but you are it.

The competent manager adopts and develops a style of management at the subordinates' level and hierarchy, for the activity to be carried out. However, a manager applies a style in several activity situations, because it is depicted through psycho-behavior. Therefore, these effects at service become, over time, as the manager's business card. The subordinates identify the manager's personality by his style of management.

The management style expresses the ways in which managers exercise their attributions in



atitudinea față de subordonați. Stilul de management reflectă modul în care un manager gândește și acționează.

C. Voicu scrie că stilul de conducere prezintă modul concret de exercitare a rolului de manager, de transpunere efectivă în plan comportamental a exigențelor ce decurg din statutul de manager. Noțiunea de „stil de conducere” reunește într-un ansamblu dinamic trăsăturile și particularitățile psihice și psiho-sociale ale managerilor, comportamentele acestora în exercitarea managementului și condițiile concrete în care se desfășoară activitatea de management.

Stilul de conducere influențează organizația în mai multe direcții:

- nivelul eficienței muncii și capacităților intelectuale ale grupului condus;
- relațiile psihosociale din cadrul grupului;
- atitudinile membrilor grupului;
- coeziunea grupului;
- motivația comportamentului subordonaților;
- nivelul satisfacției personale a membrilor grupului de pe urma activității desfășurate în cadrul subdiviziunii.

Un stil de conducere are rezultate pozitive și negative. C. Voicu (2003) menționează că stilul de conducere autoritar prezentat în mod frecvent sub aspect negativ provoacă scăderea coeziunii de grup, influențează negativ atitudinile față de muncă și satisfacția în muncă, dar asigură o productivitate intelectuală și operațională ridicată, scurtează procesul decizional, dezvoltă spiritul de disciplină, asigură realizarea eficientă și la timp a sarcinilor.

Din cercetările efectuate cu subalternii a căror manageri exprimă în activitatea lor un stil autoritar, ei îl identifică cu tipul temperamental coleric, fiind agresiv, impulsiv. Peroanele manageri care sunt liniștite cu înclinație spre introspecție, timiditate, izolare, lentoare în decizii, însă corecți în muncă, cu curaj redus în socializare, fiind melancolici, deseori sunt apreciați de subalterni ca manageri cu stil molatic.

În opinia lui C. Voicu, adecvarea managementului la particularitățile unității și la noile situații intervenite este o exigență necesară în

planning, organizing, coaching and coordinating the activity, being defined mainly by the attitude towards subordinates. The management style reflects the way a manager thinks and acts.

Voicu C. writes that the style of management represents the concrete way of exercising the role of the manager, of effectively transposing in the behavioral plan the demands arising from the status of manager. The notion of management style brings together in a dynamic ensemble the characteristics and psychic and psycho-social particularities of the managers, their behaviors in the management exercise and the concrete conditions in which the management activity is carried out.

The style of management influences the organization in more directions:

- the level of work efficiency and the intellectual capacities of the leaded group;
- the psychosocial relationships within the group;
- the attitudes of the members of the group;
- the cohesion of the group;
- the motivation of the subordinates' behavior;
- the level of personal satisfaction of the members of the group with the activity carried out within the subdivision.

A style of management has positive results and other styles - negative. Voicu C. (2003) mentions that the authoritarian style of management frequently presented in a negative way, causes a decrease in group cohesion, negatively influences the attitudes towards work and job satisfaction, but ensures a high intellectual and operational productivity, shortens the decision-making process, develops the spirit of discipline, ensures the efficient and timely accomplishment of the tasks.

From the research conducted with subordinates whose manager expresses an authoritarian style in activity, they identify him with the choleric temperamental type, being aggressive, impulsive. The managers who are calm with inclination towards introspection, timidity, isolation, slow in decisions, but correct in work, with low courage in socializing, being melancholic, are often appreciated by subordinates as managers with a spineless style.

According to Voicu C. the suitability of the

obținerea succesului. Metodele și tehnicile de conducere duc la rezultate eficiente numai când sunt adecvate situației concrete în care se aplică, când țin seama de particularitățile unității și de trăsăturile psihosociale ale personalului.

În Dicționarul de sociologie (1998), stilul de conducere este definit ca un complex comportamental, profilul caracteristic activității unei persoane aflate într-o poziție de conducere a unui grup, organizații, colectivități. În mod special, stilul are legătură cu conducerea directă a unui grup. Stilul de conducere a apărut ca o variabilă strategică: are, pe de o parte, o puternică acțiune cauzală asupra performanței, iar pe de altă parte, este, între limite destul de largi, manipulabil, poate fi perfecționat. În dicționar se menționează că stilul de conducere pornește de la detașarea de abordarea psihologică, încercarea de a determina caracteristicile profunde ale personalității șefului în vederea unei selecții mai bune a acestuia, a demonstrat faptul că performanțele conducerii, deși depind într-o măsură importantă de tipul de personalitate, se datorează mult mai mult tipului de comportament adoptat, care poate fi învățat, schimbat.

În cazul în care temperamentul este modelat, chiar dacă este înăscut, și stilul, la fel, este adoptat, schimbat, atunci relația psihologică este foarte puternică prin dezvoltarea și implementarea competențelor psihoprofesionale.

Autorii O. Nicolescu și I. Verboncu (2001) consideră că stilul de management constă în modul de utilizare a cunoștințelor, calităților și aptitudinilor în relațiile cu subordonații și în derularea efectivă a acestor procese în muncă. Conform acestor autori, se adaugă și „maniera de adoptare a deciziilor”.

D. Constantinescu (2005) afirmă că „stilul de management exprimă modalitățile prin care managerii își exercită atribuțiile care le revin în realizarea procesului de management, precum și atitudinea pe care o au față de subordonați”.

După părerea autorului Ioan Lazăr (1995), stilul managerial poate fi definit ca totalitatea particularităților caracteristice activității manageriale, a modalităților lor specifice de a gândi, de a se comporta și acționa, capacitatea lor de a

management to the particularities of the unit and to the new situations involved in its evolution, the management methods and techniques lead to effective results only when they are appropriate to the concrete situation in which they are applied, taking into account the particularities of the unit and the psychosocial characteristics of the personnel.

In the Dictionary of sociology (1998), the style of management is defined as a behavioral complex, a profile characteristic of the activity of a person that is in a leading position of a group, organizations, and communities. In particular, the style is related to the direct management of a group. The style of management has emerged as a strategic variable: it has, on the one hand, a strong causal action on performance, and on the other hand it is, within fairly wide limits, tractable, it can be perfected. In the dictionary it is mentioned that the management style starts from the detachment of the psychological approach, the attempt to determine the profound characteristics of the manager's personality in order to better select him, it demonstrated that the performance of the management, although depending to a large extent on the personality type, is due much more to the adopted type of behavior, which can be learned and changed.

If the temperament is modeled, even if it is also innate, the style as well is adopted, changed, then the psychological relationship is very strong through the development and the implementation of the psycho-professional skills.

The authors O. Nicolescu and I. Verboncu (2001) consider that the management style consists in the use of the knowledge, qualities and aptitudes in the relationships with subordinates and the effective development of these processes in work. According to these authors, “the manner of decision-making” is added.

D. Constantinescu (2005) states that “the management style expresses the ways in which the managers exercise their attributions those that come back in carrying out the management process, as well as the attitude they have towards subordinates”.

In the opinion of the author Ioan Lazar (1995), the managerial style can be defined as the



se adapta la diferite situații, utilizând metode și tehnici adecvate. Stilul managerial implică luarea în considerare a unui ansamblu de factori care condiționează activitatea managerilor și modul specific de acționare și cuprinde tipul sistemului managerial al unității, personalitatea managerului și modul de a acționa, gradul de autonomie în utilizarea resurselor, potențialul și personalitatea colaboratorilor, specificitatea și gradul de stimulare a activității.

Așadar, în definițiile lui O. Nicolescu și I. Verboncu, D. Constantinescu, I. Lazăr se desprinde rolul valoros al psihologiei personalității individuale cu comportamentul ei în manifestarea stilului de conducere.

Autorii В.Н. Бесчастный, В.А. Лефтеров (2005), C. Voicu (2003) menționează că implementarea stilului de conducere în MAI depinde atât de factorii interni, cât și externi cum ar fi: personalitatea cadrului de conducere, potențialul și personalitatea subalternilor, autodezvoltarea, autoreflexia conducătorului, metodele de menținere a climatului psihosocial și culturii organizaționale; formarea și dezvoltarea echipei, natura proceselor de muncă în colectiv.

Conform lui Blake și Mouton (1964), managerul adoptă un stil managerial axat pe două dimensiuni și anume: preocuparea pentru personal și preocuparea pentru obiective. În opinia lor, ambele dimensiuni sunt pozitive. Cu alte cuvinte, un lider performant trebuie să fie preocupat și de oamenii pe care îi conduce și de sarcinile de lucru. În termeni generali, preocuparea pentru personal se referă la intenția liderului de a forma și de a menține relații bune cu subordonații lui. Pe de altă parte, preocuparea pentru sarcini se referă la importanța pe care o acordă liderul realizării sarcinilor specifice postului pe care îl ocupă. Între aceste două comportamente extreme, cei doi teoreticieni au alcătuit un sistem sub formă de grilă (poziționând interesul față de personal pe o axă verticală și pe cel față de producție – pe una orizontală). Stilurile sunt identificate pe baza valorilor și atitudinilor liderului. Valoarea cea mai mică a fiecăreia dintre cele două dimensiuni este 1, iar cea maximă este 9.

Scopul cercetării: determinarea psiholo-

totality of the peculiarities characteristic to the managerial activity, of their specific ways of thinking, of behaving and acting, their capacity to adapt to different situations, using appropriate methods and techniques. The managerial style implies the consideration of a set of factors that condition the managers' activity and the specific mode of action and includes the type of the management system of the unit, the manager's personality and the way to act, the degree of autonomy in the use of resources, the potential and the personality of the collaborators, the specificity and the degree of activity stimulation.

Thus, in the definitions of O. Nicolescu and I. Verboncu, D. Constantinescu, I. Lazar, the valuable role of the individual personality's psychology with its behavior in the manifestation of the management style can be seen.

The authors В.Н. Бесчастный, В.А. Лефтеров (2005), Voicu C. (2003) mention that the implementation of the management style in the MIA depends on both internal and external factors such as: the personality of the management person, the potential and the personality of the subordinates, from the self-development, the self-reflection of the manager, of the methods of maintaining the psychosocial climate and the organizational culture; team formation and development, of the nature of the work processes in the collective.

According to Blake and Mouton (1964), the manager adopts a managerial style focused on two dimensions, namely: concern for staff and concern for goals. In their opinion, both dimensions are positive. In other words, a good manager must also be concerned about the people he manages and the work tasks. In general terms, the concern for staff refers to the manager's intention to form and maintain good relationships with his subordinates. On the other hand, the concern for tasks refers to the importance that the manager attaches to the performance of the tasks specific to the position he occupies. Between these two extreme behaviors, the two theorists have formed a system in the shape of a grid (placing the interest on the staff on a vertical axis and the interest in production on a horizontal one). Styles are identified based on the manager's values and attitudes. The smallest value of each of the two dimensions is 1, and the maximum value is 9.

giei relației dintre stilul de conducere și tipul clasic de temperament la managerii de nivel mediu din MAI.

Metodele de lucru. Studiul a urmărit investigarea relației și interdependenței dintre stilul de conducere și temperamentul managerului prin implementarea chestionarului Grila Managerială a lui Blake și Mouton, alcătuită din 18 afirmații, și chestionarul de determinare a tipului de temperament al lui H. Aysenck (în lucrarea C. Platon, 2003), alcătuită din 57 de întrebări. Au participat la testare 29 de manageri de nivel mediu din MAI cu limitele de vârstă 31-48 de ani. Rezultatele testării au fost prelucrate statistic și analizate, comparate.

The purpose of the research: the determination of the relationship psychology between the management style and the classic type of temperament of the middle level managers in the MIA.

The methods of work. The study aimed to investigate the relationship and the interdependence between the style of management and the manager's temperament by implementing the Blake and Mouton Managerial Grid questionnaire, consisting of 18 statements and the temperament type questionnaire of H. Aysenck (in the work C. Platon, 2003), consisting of 57 questions. Our tests were realized on 29 mid-level managers from MIA with ages between 31-48 years old. The test results were statistically processed, analyzed and compared.

Tabelul nr. 1. Distribuirea managerilor conform stilului de conducere și tipului de temperament
Table 1. Distribution of managers according to leadership style and temperament type

	Stilul de conducere <i>Leadership style</i>	Numărul de manageri <i>Number of managers</i>	Tipul de temperament <i>Type of temperament</i>	Numărul de manageri <i>Number of managers</i>
1.	Stilul de tip 1,9 (centrat pe sarcină) <i>Type style 1,9 (task-focused)</i>	2 (7%)	coleric <i>Choleric</i>	8 (28%)
2.	Stilul de tip 9,1 (populist) <i>Type style 9,1 (populist)</i>	0	sangvinic <i>Sanguine</i>	15(52%)
3.	Stilul de tip 1,1 (dezinteresat) <i>Type style 1,1 (disinterested)</i>	0	flegmatic <i>Phlegmatic</i>	5 (17%)
4	Stilul de tip 5,5 (mediu) <i>Type style 5,5 (medium)</i>	7 (24%)	melancolic <i>Melancholy</i>	1(3%)
5.	Stilul de tip 9,9 (centrat pe grup) <i>Type style 9,9 (group centered)</i>	20 (69%)		

Cei mai mulți 20(69%) manageri au exprimat stilul de conducere centrat pe grup (9.9). Dacă comparăm numărul de manageri care sunt centrați pe relații personale cu cei care sunt interesați de realizarea sarcinilor, atunci din toți chestionații – 24 (83%) au un scor mai mare de media 5 unități pe axa personal, ceea ce scoate în evidență o accentuare a comportamentului conducătorilor pe menținerea relațiilor amicale cu subalternii. Aceste date denotă că pentru managerii din sistemul MAI personalitatea subalternilor are o importanță mare, axându-se pe starea lor de bine, pe menținerea atitudinii fructuoase cu

Most of the managers, 20 (69%), expressed a style of management focused on group (9.9). If we compare the number of managers who are focused on personal relationships, with those who are interested in performing the tasks, then out of all the questioned persons – 24 (83%) have a score higher than the average 5 units on the personal axis, which highlights an increase in the behavior of the managers in maintaining friendly relationships with subordinates. These data indicate that for the managers of the MIA system the personality of the subordinates is of great importance, focusing on their well-being, on maintain-



personalul și, în același timp, pe a avea rezultate în activitate.

Descrierea stilului de tip 9,9 (centrat pe grup) denotă interes maxim pentru producție, dar și față de factorul uman. Considerat de cei doi autori (18) ai grilei drept cel mai eficient tip de leadership, stilul centrat pe grup din ambele perspective se definește prin implicarea și participarea activă a liderului atât în cadrul relațiilor interumane stabilite în interiorul echipei, cât și în desfășurarea proceselor de muncă. În consecință, crește și gradul de implicare al subalternilor, pentru care el este și un exemplu. Autoritatea lui se manifestă prin convingere, nu prin impunere: îi cointeresează pe subalterni în elaborarea strategiilor de lucru, le cere părerea, le explică, acceptă și ideile altora, dacă acestea se dovedesc potrivite, îi convinge pe ceilalți de propriile idei, folosind logica și argumentele. Este vizionar și inventiv, îi face plăcere să se implice în activitățile comune, inspiră încredere și respect, și le manifestă, la rândul său, față de cei din jur.

Stilul de tip 5,5 (mediu) se manifestă prin interes moderat atât pentru producție, cât și pentru resursele umane. În acest caz, liderul reușește să conducă atât oamenii, cât și obiectivele organizației către rezultate acceptabile, menține constant contactul cu oamenii, dar fără să favorizeze inițiativele, fiind mai degrabă tradițional, făcând apel la reguli și proceduri dinainte stabilite. Este o abordare echilibrată, luând în calcul cele două extreme, dar fără potențial de a atinge un maximum de performanță pe niciunul dintre paliere. Rezultatele, în ambele zone, nu vor depăși nivelul mediu.

După implementarea testului Aysenck de determinare a tipului temperamental și prelucrarea rezultatelor exprimate de managerii de nivel mediu s-a constatat că cei mai mulți (52%) au exprimat tipul temperamental sangvinic.

Tipul de temperament sangvinic se caracterizează prin flexibilitate de gândire și suplețe. Un sangvinic vesel, receptiv și activ contactează cu oamenii și știe exact ce își dorește de la viață. O astfel de persoană nu poate sta liniștit și este extrem de sceptică față de munca monotonă. Sangvinicul trece cu ușurință de la un tip de activitate la altul

ing fruitful attitudes with the staff and, at the same time, on having results in the activity.

The description of the style of type 9.9 (group-centered) denotes maximum interest for production, but also for the human factor. Considered by the two authors (18) of the grid as the most effective type of leadership, the group-centered style from both perspectives is defined by the involvement and active participation of the manager both within the inter-human relationships established within the team, as well as in the work processes. Consequently, increases also the degree of involvement of the subordinates, for which he is an example. His authority manifests itself by conviction, not by constraint: he interests subordinates in the elaboration of work strategies, asks for their opinion, explains them, accepts the ideas of others, if they prove appropriate, convinces others of their own ideas, using logic and arguments. He is visionary and inventive, he likes to get involved in joint activities, he inspires trust and respect, and he shows them, in turn, to those around him.

The style of type 5.5 (medium) manifests itself through moderate interest for both production and human resources. In this case, the leader manages to lead both the people and the objectives of the organization, to acceptable results, maintaining constant contact with the people, but without favoring the initiatives, being rather traditional, calling on previously established rules and procedures. It is a balanced approach, taking into account the two extremes, but without the potential to reach maximum performance on either level. The results, in both areas, will not exceed the average level.

After the implementation of the Aysenck test for determining the temperamental type and processing the results expressed by middle-level managers, it was found that the majority of persons (52%) expressed the sanguine temperamental type of blood.

The Sanguine type of temperament is characterized by flexibility of thought and suppleness. A cheerful, responsive and active sanguine, contacts with people and knows exactly what he wants from life. Such a person cannot sit still and is extremely skeptical of monotonous work. The

și reușește aproape întotdeauna în orice întreprinderi. O astfel de persoană deține lesne controlul asupra emoțiilor, întâlnește cu ușurință oameni noi și este întotdeauna deschisă comunicării. Expresiile faciale și vorbirea sunt foarte expresive, sanguinul iubește și știe să vorbească în public. Este comunicativ și sociabil. Starea de spirit are tendința de a se schimba deseori, dar mai ales predomină o bună dispoziție. Captează rapid tot ce este nou și interesant. Își simte ușor eșecurile și necazurile. Se adaptează fără efort la diverse circumstanțe ale vieții. Are performanțe și rezistență bună. Fiecare activitate nouă o desfășoară cu entuziasm. Se distinge printr-un discurs puternic, grăbit, dar în același timp distinct, însoțit de gesturi active și expresii faciale elocvente. În comunicarea cu oamenii noi nu simte frică și constrângere. Păstrează autocontrolul într-o situație critică. Capabil să se apere în mod rezonabil și, în același timp, încearcă să normalizeze situația. Este persistent în realizarea sarcinii, obiectivului. Bun organizator. Tinde să supraestimeze atât propria lor persoană, cât și abilitățile lor (4).

Scoaterea în evidență a tipului temperamental sanguinic confirmă că managerii care au acest tip pot crea relații bune cu oamenii, fapt care își lasă amprenta asupra adoptării stilului de conducere.

sanguine person easily passes from one type of activity to another and almost always succeeds in any business. Such a person is easily given control over emotions, easily meets new people and is always open to communication. Facial expressions and speech are very expressive; the sanguine loves and knows how to speak in public. He is communicable and sociable. The mood tends to change often, but especially good mood prevails. Quickly capture everything new and interesting. He can easily feel his failures and troubles. He adapts easily to different life circumstances. He has good performance and endurance. Every new activity is taken with enthusiasm. He is distinguished by a strong, hasty, yet distinct speech, accompanied by active gestures and expressive facial expressions. In communicating with new people, he does not feel fear and constraint, maintains self-control in a critical situation, and is able to defend him reasonably and at the same time trying to normalize the situation. He is persistent in accomplishing the task, the goal. Good organizer. They tend to overestimate both themselves and their abilities. (4).

Highlighting the sanguine type of temperament confirms that the managers with this type can create good relationships with people, fact which puts an imprint on the management style.

Tabelul nr. 2. Relația dintre tipul de temperament și stilul de conducere
Table 2. The relation between temperament and leadership style

Tipul de temperament <i>Type of temperament</i>	Total de persoane <i>Total persons</i>	Stilul de conducere (nr. de persoane) <i>Leadership style (the number of people)</i>
Sanguinic <i>Sanguine</i>	15	Stilul de tip 5,5 (mediu) – 4 <i>Type style 5,5 (medium) – 4</i> Stilul de tip 9,9 (centrat pe grup) -11 <i>Type style 9,9 (group centered) -11</i>
Coleric <i>Choleric</i>	8	Stilul de tip 5,5 (mediu) – 2 <i>Type style 5,5 (medium) - 2</i> Stilul de tip 9,9 (centrat pe grup) -5 <i>Type style 9,9 (group centered) -5</i> Stilul de tip 1,9 (centrat pe sarcină) – 1 <i>Type style 1,9 (task-focused) - 1</i>
Flegmatic <i>Phlegmatic</i>	5	Stilul de tip 1,9 (centrat pe sarcină) – 1 <i>Type style 1,9 (task-focused) – 1</i> Stilul de tip 9,9 (centrat pe grup) -4 <i>Type style 9,9 (group centered) -4</i>



Melancolic <i>Melancholy</i>	1	Stilul de tip S,S(mediu) – 1 <i>Type style S,S(medium) - 1</i>
---------------------------------	---	---

E necesar de menționat că rezultatele obținute ar putea fi cu un grad de îmbunătățire a imaginii, deoarece există riscul ca managerii să răspundă la întrebări cum ar dori ei să fie sau spre ceea ce tind pe moment, în cazul testului de determinare a stilului de conducere.

Din tabel se observă că cei mai mulți manageri cu temperament sangvinic au adoptat stilul centrat pe grup (9.9), în care predomină comunicarea, relaționarea, consultarea.

Comunicabilitatea sangvinicului îl poziționează pe stilul de convingere, implicare a subalternilor cu consultarea lor în procesul de activitate. Cei mai mulți manageri colerici (62%), la fel, au adoptat stilul centrat pe oameni și sarcini.

Putem menționa din aceste rezultate că cei care au un tip sangvinic și coleric adoptă stilul de conducere axat pe grup. Este o combinație reușită în activitatea managerială din sistemul MAI.

În același timp, putem preciza că în activitatea managerilor cu statut special are loc modelarea atât a unor caracteristici ale tipurilor temperamentale, cât și a stilului de conducere în funcție de condiții, situații și experiența acumulată. Managerii, fiind autorități care trebuie să gestioneze oamenii cu diferite particularități psihologice și, totodată, să obțină rezultate în activitatea de descoperire a infracțiunilor și profilaxie, își cultivă trăsături care atenuează anumite comportamente temperamentale pentru menținerea relațiilor eficiente cu oamenii.

Deși, după cum am menționat anterior, temperamentul și stilul managerial se modelează, totuși expus mai mult influențelor din mediu este stilul de conducere. Dovadă stă faptul că managerii desfășoară activități de dezvoltare personală și profesională pentru îmbunătățirea gestionării și a stilului de conducere. Una din metodele care au impact modelator este investigarea și cunoașterea stilului de conducere, tipului de temperament, tipului de caracter, nivelul de comunicare asertivă etc.

Deoarece în MAI este foarte încurajată

It is necessary to mention, that the obtained results could be with a degree of improvement of the image, because there is the risk that the managers answer to questions as they would like to be or to what they tend at the moment, in the case of the test of determining the style of management.

From the table it is observed that most managers with a sanguine temperament have adopted the group-centered style (9.9), in which communication, relationship, consultation prevail.

The communicability of the sanguine person places him on the style of conviction, involvement of subordinates with their consultation in the activity process. Most choleric managers (62%), likewise, adopted the style centered on people and tasks.

We can mention from these results that those who have a sanguine and a choleric type adopt the group-centered style of management. It is a successful combination in the managerial activity of the MIA system.

At the same time we can specify that in the activity of managers with special status takes place the modeling of some characteristics of temperamental types, as well as of the management style depending on conditions, situations and the accumulated experience. Managers, being authorities that have to manage people with different psychological characteristics and at the same time, to obtain results in the activity of crime detection and prophylaxis, cultivate traits that attenuate certain temperamental behaviors in order to maintain effective relationships with people.

Although, we mentioned earlier that the temperament and the style of management are both modeled, however, more exposed to environmental influences is the style of management. The proof is that the managers carry out activities of personal and professional development to improve the leadership and the style of management. One of the methods that have a modeling impact is the investigation and knowledge of the management style, the temperament type, the character type, assertive communication level, etc.

munca în echipă de către manageri, a prezentat interes raportul dintre tipul de temperament sangvinic, care s-a evidențiat la cei mai mulți conducători și practicarea la munca în echipă.

Analiza rezultatelor la întrebarea din chestionarul Blake și Mouton privitor la încurajarea lucrului în echipă și luarea deciziilor în comun, precum și la luarea în considerare a ideilor și sugestiilor subalternilor, a evidențiat rezultatele prezentate în diagrama nr.1.

Because in MIA, teamwork is highly encouraged by managers, the correlation between the sanguine type of temperament, which was evident in most leaders, with teamwork practice, was of interest.

The analysis of the results of the question in the Blake and Mouton questionnaire regarding encouraging teamwork and common decision-making, as well as taking into account the ideas and suggestions of the subordinates, highlighted the results presented in diagram 1.

Diagrama nr.1. Distribuția persoanelor conform frecvenței practicării lucrului în echipă

Diagram 1. Distribution of people according to the frequency of teamwork

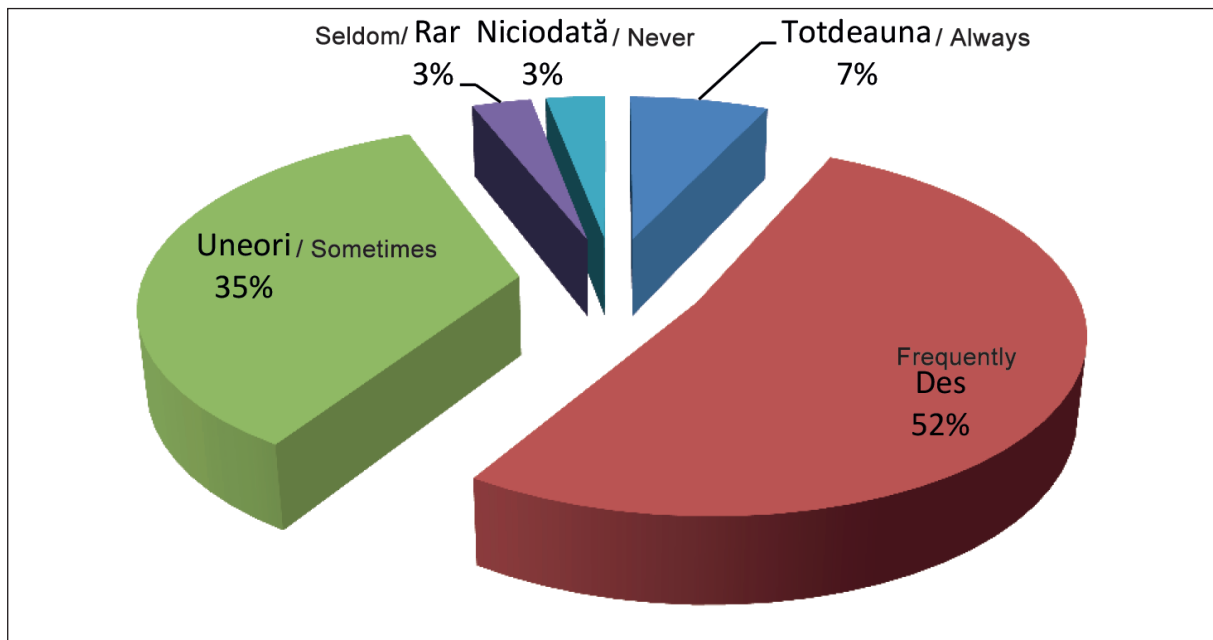


Diagrama ne arată că cei mai mulți – 17 (59%) manageri Des și Totdeauna – încurajează membrii echipei cu care lucrează să participe la luarea deciziilor și încearcă să le ia în considerare ideile și sugestiile. Dintre managerii care Des și Totdeauna practică munca în echipă, 13 (45%) au temperamentul sangvinic. Prin urmare, deducem că munca în echipă este foarte aproape de stilul comportamental sangvinic al managerilor.

Pe lângă practicarea muncii în echipă, managerii s-au expus privitor la certitudinea privind munca în echipă, deoarece unii din ei urmează să o implementeze în activitatea de serviciu.

Referitor la convingerile despre munca în echipă, rezultatele sunt prezentate în diagrama nr. 2.

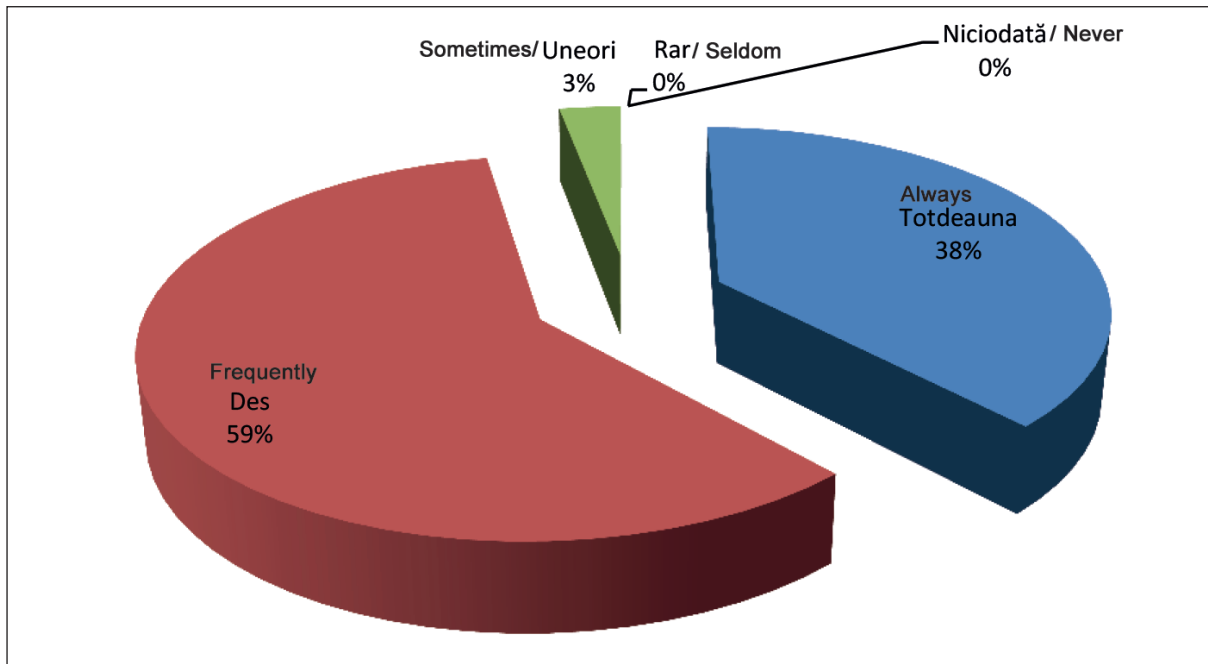
The chart shows that most managers 17 (59%) often and always encourage team members who work to participate in decision making and try to consider their ideas and suggestions. From the managers who often and always practice teamwork, 13 (45%) have a sanguine temperament type. So, we deduce that teamwork is very close to the managers with sanguine behavioral style.

In addition to practicing teamwork, managers spoke about certainty about teamwork, as some of them will implement it in service activity.

Regarding the beliefs about teamwork, the results are presented in diagram 2.

The diagram shows that almost all manag-

Diagrama nr.2. Convingerea managerilor privitor la eficiența muncii în echipă
Diagram 2. Manager's conviction about the efficiency of teamwork



Din diagramă rezultă că aproape toți managerii consideră că lucrul în echipă și construirea unei echipe este condiția esențială pentru a obține rezultate fructuoase. Aproape jumătate din ei manifestă un comportament sanguinic.

Cunoașterea psihologiei raportului dintre tipul de temperament și stilurile de management este imperios necesară pentru un manager. Din această perspectivă, managerul va înțelege punctele slabe și punctele forte ale stilului de conducere și ale temperamentului, precum și va adopta un comportament eficient în activitatea de serviciu.

Din datele obținute putem afirma că temperamentul este un factor care influențează adoptarea stilului de conducere. Cercetarea atrage atenția asupra câtorva rezultate interesante, care pot fi formulate în concluzii.

Concluzii:

1. Legătura psihologică între adoptarea stilului de conducere și tipul de temperament de către managerii din MAI este pronunțată.

2. Pentru managerii din sistemul MAI personalitatea subalternilor are o importanță mare, axându-se pe starea lor de bine, pe menținerea atitudinii fructuoase cu oamenii și, în același timp, pe obținerea unor rezultate bune în activitate.

ers believe that teamwork and team building is the essential condition for having fruitful results. Almost half of them express sanguine behavior.

Knowing the psychology of the relationship between the temperament type and the management styles is impetuously necessary for a manager. From this perspective, the manager will understand the weaknesses and strengths of the style of management and the temperament, as well as he will adopt effective behavior in the service activity.

From the obtained data we can say that temperament is a factor that influences the adoption of the management style. The research draws attention to some interesting results, which can be formulated in conclusions.

Conclusions:

1. The psychological connection between the adoption of the management style and the type of temperament by the managers of the MIA is highlighted.

2. For the managers of the MIA system, the personality of the subordinates is of great importance, focusing on their well-being, on maintaining fruitful attitudes with people and, at the same time, on having results in the activity.

3. Subalternii identifică personalitatea managerului cu stilul lui de conducere.

4. Manageri de nivel mediu din MAI au stilul de conducere centrat pe oameni și sarcini – 9.9 și de tip mediu – 5.5.

5. Managerii de nivel mediu din MAI manifestă un tip temperamental sangvinic.

6. Managerii care au un stil de conducere centrat pe grup manifestă tipurile temperamentale sangvinic și coleric, fiind o combinație reușită pentru activitatea managerială a sistemului MAI.

7. În activitatea managerilor cu statut special se modelează unele caracteristici ale tipurilor temperamentale, precum și stilul de conducere în funcție de condiții, situații și experiență acumulată.

8. Managerii încurajează membrii echipei cu care lucrează să participe la luarea deciziilor și încearcă să ia în considerare ideile și sugestiile lor.

9. Convingerea managerilor de a lucra în echipă este pozitivă și cei mai mulți dintre ei sunt sangvinici.

3. Subordinates identify the manager's personality with his management style.

4. Middle level managers from the MIA have styles of management centered on people and task – 9.9 and the medium type – 5.5.

5. The mid-level managers from MIA manifest a sanguine temperamental type.

6. The managers who have a group-centered style of management manifest the sanguine and choleric temperamental types, being a successful combination for the managerial activity of the MIA system.

7. In the activity of the managers with special status, some characteristics of the temperamental types are modeled, as well as the management style according to conditions, situations and accumulated experience.

8. Managers encourage the team members they work with to participate in decision making and try to consider their ideas and suggestions.

9. The belief of the managers to work as a team is positive and most of them are Sanguine.

Referințe bibliografice

Bibliographical references

1. Moga Lavinia, Stiluri de conducere și comunicare managerială, 2014.
2. Candea Rodica și Dan Candea, Comunicare managerială: Concepte, deprinderi, strategie, București, 1996.
3. Бесчастный В.Н., Лефтеров В.А., Психология эффективного руководителя ОВД, 2005.
4. <https://luna-anapa.ru/ro/emigraciya/chto-takoe-temperament-v-psihologii-mozhno-lizmenit-temperament/>.
5. Voicu C., Sandu F., Managementul organizației în domeniul ordinii publice, București, 2003.
6. Dicționar de sociologie, București, Ed. Babei, 1998.
7. Nicolaescu O., Vorboncu I., Fundamentele managementului organizației, București, 2001, p.35.
8. Lazăr I., Management general, Cluj-Napoca, 1995.
9. Constantinescu D., Managementul întreprinderii, Craiova, Ed. Sitech, 2005, p. 334.
10. Mora C., Leadership și dezvoltarea organizațională în administrația publică



- locală din România, Cluj-Napoca, Revista Transilvană de Științe Administrative 1(21)/2008, p. 29-46.
11. Serduni S., Management, Chișinău, 2010.
 12. Vinnicenco E., Formarea stilului managerial al cadrului didactic, UPS „Ion Creangă”, <https://ibn.idsi.md/sites/default/>.
 13. Popescu G., Vidu A., Identificarea stilurilor de management, 2007.
 14. Petrovici V., Stiluri de conducere și eficiența managementului, București, Editura Economică, 2001.
 15. Ursu E. și colab., Stilurile de muncă ale cadrelor de conducere din unitățile economice, București, Ed. Științifică și Enciclopedică, 1990.
 16. Zlate M. Leadership și management, Iași, Ed. Polirom, 2004.
 17. <https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2010/10/Leadership-Matrix-Self-Assessment-Questionnaire.pdf>.
 18. Blake R., Mouton J., The managerial Ghid, Houston, 1964.
 19. Platon C., Teste de personalitate, Chișinău, 2003.

Despre autor

Aliona BIVOL,

doctor în psihologie, conferențiar universitar,
Șef al Catedrei „Științe Manageriale,
sociumane și comunicare profesională”,
Academia „Ștefan cel Mare” a MAI,
e-mail: aliona_bivol@rambler.ru
tel.: 079407530

About author

Aliona BIVOL,

PhD in Psychology, associate professor,
Head of the Chair of Managerial, Socio-
Human Sciences and Professional Communication,
Academy „Stefan cel Mare” of MIA
of the Republic of Moldova
e-mail: aliona_bivol@rambler.ru
tel.: 079407530