

Micromanagementul și stilurile de leadership: împiedică potențialul sau facilitează succesul?

Maria Ruxandra Gavrilă
Silvia Melania Gal

DOI: 10.24818/MSWP.2024.01

Rezumat: Scopul acestei lucrări este de a determina și de a analiza legătura dintre stilurile de leadership (autoritar, democratic, laissez-faire) și fenomenul micromanagementului (MM) asupra motivației, performanței și autonomiei în mediul organizațional. În cadrul acestei cercetări, au participat un număr de 252 de respondenți, dintre care 71,8% ocupă funcții de execuție și 28,2 % ocupă funcții de conducere. Rezultatele au arătat faptul că fenomenul MM este prezent în organizații și totodată influențează stilurile de leadership autoritar și democratic, însă în cazul stilului laissez-faire, acesta nu este influențat. De asemenea, în cadrul cercetării au fost abordate efectele stilurilor de leadership asupra motivării, performanței și autonomiei. Astfel, un lider democratic reușește să influențeze în mai mare măsură aceste efecte, spre deosebire de liderii autoritari sau laissez-faire. Aceste rezultate pot fi utile pentru organizații, oferind informații despre conceptul de micromanagement și în același timp cum este aplicat de către lideri.

Cuvinte cheie: micromanagement (MM), leadership, autoritar, democratic, laissez-faire.

Abstract: The purpose of this paper is to determine and analyze the connection between leadership styles (authoritarian, democratic, laissez-faire) and the phenomenon of micromanagement (MM) on motivation, performance and autonomy in the organizational environment. In this research, a number of 252 responses participated, of which 71.8 % hold executive positions and 28.2% hold management positions. The results showed that the MM phenomenon is present in organizations and also influences authoritarian and democratic leadership styles, but in the case of laissez-faire style, it is not influenced. The research also explored the effects of leadership styles on motivation, performance and autonomy. Therefore, a democratic leader succeeds in influencing these effects to a greater extent than authoritarian or laissez-faire leaders. These results can be useful for organizations, providing information about the concept of MM and at the same time how it is applied by leaders.

Keywords: micromanagement (MM), leadership, autocratic, democratic, laissez-faire.

JEL Classification: C3, C12, M12, M54.

1. Introducere

În zilele noastre, organizațiile cât și cercetătorii acordă din ce în ce mai multă atenție în vederea studierii și înțelegerii conceptului de leadership, din dorința de a observa cum stilurile de conducere pot influența oamenii și respectiv rezultatele (Boykins et al., 2013). Stilurile de conducere ale liderilor indică înclinația spre un anumit comportament și respectiv către anumite acțiuni manageriale, care pot determina succesul unei companii (Bass & Stogdill, 1981), iar pentru a-l obține este important ca strategiile afacerii și practicile manageriale să corespundă cu stilurile de conducere al superiorilor ierarhici (Chaganti, Cook & Smeltz, 2002). Organizațiile de astăzi funcționează într-un mediu extrem de competitiv și dinamic. Companiile caută acele persoane care au capacitățile necesare să conducă o echipă. Unii manageri preiau această responsabilitate într-o manieră în care utilizează controlul excesiv și dirijează fiecare sarcină pe care un subordonat trebuie să o îndeplinească. Ca urmare a acestui comportament, angajații se vor simți nesiguri atunci când au o sarcină de realizat și totodată își pierd încrederea în propriile competențe și abilități.

Micromanagementul (MM) este termenul utilizat pentru a descrie acest tip de comportament (DeCaro et al., 2011). Acest tip de comportament poate fi avantajos pe termen scurt într-o organizație atunci când intervenția managerilor este necesară pentru a crește productivitate, iar personalul este necalificat, nou sau incapabil din punct de vedere tehnic să își îndeplinească sarcinile singur la timp (Ndidi, Amah & Okocha, 2022). MM este un tip de comportament comun, dar cercetat puțin în cadrul organizațiilor. Un studiu realizat de Chambers (2009) evidențiază faptul că 91% dintre micromanageri nu conștientizează faptul că angajații lor au demisionat din cauza

stilului personal de conducere. O altă cercetare a arătat că 39% dintre respondenți consideră că MM este una dintre cele mai disruptive calități ale unui manager (Comparably, 2018). În contextul pandemiei de COVID-19, când oamenii au fost nevoiți să lucreze de acasă sau hibrid, acest tip de comportament a fost accentuat și a existat o tendință mai mare tocmai pentru a contracara lipsa controlului (O'Connell, 2020).

Până în prezent, în literatura de specialitate nu există studii sau cercetări privind fenomenul de MM în cadrul organizațiilor din România. Astfel, această lucrare își propune să umple această lacună prin investigarea detaliată a practicilor de MM în mediul organizațional. Prin abordarea noastră, ne propunem să aducem în atenție aspecte precum efectele acestui fenomen asupra angajaților și anume asupra performanței, autonomiei și a motivației, în contextul practicilor manageriale din România.

2. Cadrul teoretic

2.1 Micromanagementul

Un număr tot mai mare de angajați se plâng de tensiune și stres la locul de muncă din cauza controlului managerilor (Castillo, 2018). Ulterior, Chambers (2004) afirmă că nimeni nu dorește să fie supus unui MM și cu siguranță nimeni nu vrea să fie un micromanager; cu toate acestea, toată lumea știe că MM este rău, dar nu-l pot defini cu adevărat (Castillo, 2018). Un micromanager poate fi un punct slab în organizațiile complexe de astăzi. Este un tip de manager deranjant, care se îndoiește de fiecare decizie pe care o ia un subordonat, care se agită pentru orice detaliu sau inspectează e-mailurile subordonaților săi. Acest comportament îi poate determina pe angajați să devină demotivați și respectiv demoralizați, iar pe termen lung poate periclita viitorul organizației (White, 2010). Astfel contribuind la frică, stres, moral scăzut și satisfacție scăzută la locul de muncă (Castillo, 2018). MM nu va face un angajat competent; nu face decât să înrăutățească lucrurile prin pierderea de timp, deteriorarea relațiilor interpersonale, demonstrând astfel că micromanagerii nu sunt supervizori competenți (Khoury et al., 2020). Totodată, membrii organizației sunt supuși unui proces de golire a sufletului, în cadrul căruia gândurile, sentimentele și acțiunile lor sunt atent analizate. Această dinamică determină un colaps al spațiului interpersonal și al integrității personale. Micromanagerul îi privează pe ceilalți de încrederea de sine și de autoeficacitate, lăsându-i nesiguri cu privire la ceea ce ar trebui să gândească, să facă sau să simtă (Seth, 2022). Astfel pentru a evita MM, trebuie să se clarifice sarcinile și responsabilitățile, să existe o comunicare cât mai bună, să se sporească gradul de delegare a sarcinilor și să se ofere posibilitatea de a lua decizii. Utilizând aceste modificări va crește eficiența lucrătorilor și productivitatea acestora, crescând și potențialul de succes al organizației (Taylor, 2016). Indiferent de opiniile cu privire la eficiența sa, ca stil de conducere, MM pare să fie predominant la locul de muncă. Și totuși micromanagerii nu par să fie ei înșiși conștienți de impactul negativ al acestuia asupra organizației (Ryan & Cross, 2022). Pe termen scurt, caracteristicile micromanagerilor pot avea beneficii pozitive pentru o organizație, însă pe termen lung caracteristicile micromanagerilor împiedică productivitatea angajaților prin creșterea termenelor și a bugetului pentru sarcini și prin limitarea comunicării. În organizații, învățarea și formarea este o componentă fundamentală pentru succesul afacerii, deoarece formarea și învățarea generează idei noi, concluzionând astfel că stilul unui micromanager de control al forței de muncă împiedică performanța (Taylor, 2016).

2.2 Stilurile de leadership

De-a lungul timpului, cercetarea teoriilor de leadership s-a mutat de la un management științific, către o abordare care vizează relațiile umane și comportamentale într-o organizație (Begum, Jan & Khan, 2013). În urma studiilor realizate de Lewin, Lippitt și White (1978) liderii au fost grupați în funcție de nivelul de autoritate și anume autoritari, democratic și laissez-faire. Între timp, au fost dezvoltate mai multe stiluri de leadership, unul dintre cele mai notabile exemple

este lucrarea lui Burns (1978), unde au fost introduse stilurile de conducere transformaționale și tranzacționale, care au condus la dezvoltarea chestionarului de conducere multifactorială (MLQ). Deși există o multitudine de abordări pentru stilurile de leadership, ne vom concentra doar asupra celor trei stiluri (autoritari, democratic și laissez-faire) fiind mai relevante pentru ceea ce ne dorim să cercetăm în cadrul acestei lucrări.

Leadership Autoritar. Stilul de conducere autoritarist se caracterizează prin control ierarhic, disciplină strictă și un nivel ridicat de responsabilitate. Liderii care adoptă această abordare își afirmă autoritatea și iau decizii fără a solicita contribuții din partea subordonaților. Deși deciziile tind să fie raționale, acest stil poate duce la un mediu de lucru solicitant, în care nerespectarea poate fi întâmpinată cu discriminarea. În ciuda faptului că poate obține un randament ridicat, poate, de asemenea, să încurajeze o cultură a fricii și o lipsă de responsabilizare a angajaților (Eșanu, 2019). Un lider autoritar, acordă mai multă atenție persoanelor care ocupă funcții de conducere și preferă comunicarea pe nivelurile ierarhice de sus în jos (Wang & Guan, 2018). Stilul de leadership autoritar se bazează pe centralizarea puterii și a autorității în mâna unei singure persoane. Un lider autoritar are putere nelimitată în luarea deciziilor și utilizează sisteme de pedeapsă și recompense (Udovčić, Požega & Crnković, 2014).

Leadership Laissez-faire. Stilul de management laissez-faire este caracteristic managerilor care își reduc la minimum implicarea în operațiunile organizaționale. Aceștia se simt adesea neliniștiți, acordă prioritate individualismului, folosesc o abordare moderată a comunicării și se luptă cu coordonarea angajaților în executarea sarcinilor. Aceștia preferă să le furnizeze subordonaților informațiile necesare pentru munca lor, inclusiv termenele limită și datele de performanță, deși aceste termene nu sunt întotdeauna clar definite, ceea ce îi face pe angajați să se simtă dezorientați. În ciuda abordării lor de nepăsare, managerii permisivi nu sunt indiferenți la succesul companiei și se străduiesc să ia decizii care să maximizeze eficiența (Eșanu, 2019). De obicei, liderul nu intervine în determinarea direcției acțiunilor și oferă angajaților o libertate cât mai mare posibilă. În general, liderul permisiv nu inițiază acțiuni și nu furnizează sugestii, preferând să stea în afara implicării în activitatea grupului, cu excepția cazurilor în care este solicitat explicit să participe (Nica & Prodan, 2014).

Leadership Democratic. Managerii care urcă în poziții de top prezintă adesea un stil de conducere democratic. Aceștia se angajează în consultări cu subordonații, încurajând participarea acestora la luarea deciziilor. Acești lideri sunt sociabili și comunicativi în interacțiunile lor, valorizând și recompensând inițiativele benefice pentru companie. Deși îi sprijină pe angajați, ei îi consideră atât pe manageri, cât și pe angajați la fel de responsabili în situațiile în care munca nu este îndeplinită. Managerii democratici contrastează cu omologii autoritari, urmărind să promoveze relații mai strânse cu subordonații lor (Eșanu, 2019). Liderul democratic încurajează implicarea subordonaților în stabilirea obiectivelor și în atribuirea sarcinilor. Deciziile importante sunt discutate și aprobate în cadrul grupului, iar liderul participă activ la aceste dezbateri, încercând să se integreze ca un membru al echipei. Un aspect esențial al acestui stil de leadership este faptul că acesta se asigură că angajații sunt informați cu privire la toate aspectele care ar putea influența munca lor. Această transparență contribuie la reducerea tensiunilor interpersonale și la creșterea implicării membrilor echipei în realizarea sarcinilor. Prin promovarea unei culturi de participare activă, liderul democratic încurajează angajații să-și aducă contribuția cu interes și energie în îndeplinirea obiectivelor comune. De asemenea, acest stil de conducere favorizează menținerea unui nivel constant de performanță în echipă, indiferent de prezența sau absența liderului (Nica & Prodan, 2014). Conceptul de leadership democratic presupune ca luarea deciziilor să fie împărțită de lider și de grup unde criticile și laudele sunt date în mod obiectiv și este dezvoltat un sentiment de responsabilitate în cadrul grupului (Igbaekemen & Odivwri, 2015).

2.3 Motivarea, performanța și autonomia angajaților

Diferitele stiluri de conducere pot fi combinate eficient pentru a spori eficiența într-o echipă. Cercetările au arătat că stilurile de conducere au un impact direct asupra diversilor factori,

cum ar fi satisfacția la locul de muncă, angajamentul la locul de muncă, motivația muncii și comunicarea în echipă (Zeqi, 2023). În cadrul acestui capitol, vom aborda trei efecte principale și anume: motivarea, performanța și autonomia.

Mitchell (1982) definește *motivația* ca fiind "gradul în care un individ dorește și alege să se angajeze într-un anumit comportament specificat". Alți cercetători asociază conceptul de motivație cu locul de muncă. Lindner (1998) afirmă că motivația la locul de muncă este "o forță interioară care îi determină pe indivizi să realizeze obiectivele personale și organizaționale", în timp ce Nahavandi și Malekzadeh (1998) descriu motivația la locul de muncă ca fiind "o stare de spirit încărcată cu dorință, energie sau interes care se transformă într-o acțiune". Acțiunea aici este reprezentată de performanța în muncă.

Performanța angajaților poate fi definită ca fiind o activitate care este recunoscută în mod oficial ca parte a postului și care contribuie la atingerea obiectivelor organizației (Borman & Motowidlo, 1997). Performanța angajaților este elementul de bază al unei organizații, deoarece progresul unei organizații este un efort colectiv al tuturor membrilor săi (Isaac, 2000). Scopul principal al oricărei companii este de a maximiza productivitatea, de a reduce fluctuația de personal și de a crește gradul de retenție a angajaților (Mowday, Porter & Steers, 2013). Prin urmare, pentru a atinge obiectivele organizației, managerii trebuie să se concentreze asupra factorilor care afectează performanța angajaților la locul de muncă și să crească, astfel, productivitatea (McColl-Kennedy & Anderson, 2002).

Fornaciari (2005) definește *autonomia* ca fiind măsura în care locurile de muncă sunt concepute să permită angajaților libertatea de a alege modalitatea în care să îndeplinească sarcinile. Forastero, Sjabadhyni și Mustika (2018) susțin că autonomia promovează responsabilitatea, satisfăcând, la rândul ei, o stare psihologică de apartenență. Importanța autonomiei este evidențiată în teoria autodeterminării a lui Deci et al. (1994), conform căreia un angajat lucrează la nivelul său optim atunci când nevoile de competență, relaționare și autonomie sunt satisfăcute.

3. Dezvoltarea ipotezelor cercetării

3.1 Asocierea dintre MM și stilurile de leadership

Angajații care își văd munca examinată încontinuu de către șefii lor își pierd în cele din urmă interesul și motivația. Aceștia încep să se întrebe de ce li s-au dat responsabilități specifice dacă un manager le spune în mod repetat cum să execute fiecare activitate de la locul de muncă. Supravegherea constantă duce la dezangajarea de la locul de muncă; munca angajatului nu mai este provocatoare sau satisfăcătoare. Neimplicarea angajaților se poate prezenta într-o varietate de moduri, inclusiv prin performanțe slabe, scăderea productivității și un moral scăzut (Mayhew, 2020).

Productivitatea angajaților și respectiv performanța este îngreunată de MM (Mayhew, 2020). Un lider trebuie să observe munca angajaților și să corecteze sau să îi ghideze după cum este necesar. Totuși, timpul petrecut în pregătirea fiecărei sarcini a personalului va consuma treptat timpul disponibil. MM îi împiedică pe angajați să își manifeste înclinația și potențialul. Verificarea fiecărei sarcini de către lider împiedică în mod inutil capacitatea indivizilor de a-și asuma roluri cu responsabilitate. Angajații care sunt supuși MM cred frecvent că demonstrarea acestor capacități este inutilă, deoarece managerii lor îi privează de impulsul de a-și demonstra abilitățile de a performa la un nivel superior. Aptitudinile angajaților se estompează în timp și devin atât de obscure încât nu mai există nicio modalitate de a avansa în carieră (Ndidi, Amah & Okocha, 2022). Toate aceste bariere impuse de un micromanager, îl vor determina pe angajat să stagneze și să se îndoiască de propriile capacități, având un puternic impact în performanța sa.

Angajații care primesc libertatea de a fi autonomi se simt valoroși și vor avea performanțe mai bune (Forastero, Sjabadhyni & Mustika, 2018). Considerând MM ca fiind în contradicție directă cu autonomia profesională, Martinen și Kostamo (2016) analizează poziția managerilor cu privire la diminuarea sau extinderea entuziasmului celor care îi urmează. O astfel de constatare a

subliniat importanța ca liderii să conceapă munca pentru a încuraja inspirația și învățarea prin experiență (Yost, 2013). Angajații vor reacționa nefavorabil într-un mediu controlat excesiv, iar suprimarea creativității și a oportunităților de dezvoltare personală de către micromanageri îi determină pe subordonați să devină nemulțumiți și anxioși (Hadadian & Zarei, 2017).

În viziunea lui White (2010), MM este observat ca fiind un tip de comportament, care poate apărea în fiecare manager, fie din cauza presiunii puse pe umerii lui, fie din cauza dorinței de a obține performanță. Practic, în fiecare tip de lider se poate regăsi această latură de MM. Ținând cont de aspectele prezentate anterior, formulăm următoarele ipoteze:

H1: MM influențează stilul laissez-faire.

H2: MM influențează stilul autoritar.

H3: MM influențează stilul democratic.

3.2 Asocierea dintre stilurile de leadership și motivare, performanță și autonomie

Leadershipul este un proces bazat pe influența socială, în care liderul se străduiește să obțină participarea voluntară a subordonaților pentru a atinge obiectivele organizației. Un lider este o persoană care îi motivează pe ceilalți să acționeze, astfel încât să realizeze obiective specifice. Organizațiile au nevoie de lideri eficienți, lideri care să înțeleagă conjuncturile unui mediu global în schimbare rapidă (Kim & Yoon, 2015).

O mare parte din literatura de specialitate în domeniul leadership-ului examinează modul în care liderii pot motiva subordonații în diverse moduri. Managerii trebuie să ia măsuri pentru a satisface angajații și, astfel, să crească motivația angajaților. După creșterea motivației, angajații vor munci mai mult și vor simți că sunt responsabili pentru a atinge toate țintele și obiectivele specifice (Ormrod, 2003). Este posibil ca un anumit stil de conducere să nu motiveze întotdeauna o bună performanță. De aceea este recomandată adaptabilitatea stilurilor de conducere în funcție de diferite situații, iar fiecare lider trebuie să fie capabil să știe când să manifeste o anumită abordare și cu cine. Nu există un singur stil de leadership ideal pentru fiecare situație; un lider poate avea cunoștințe și abilități pentru a acționa eficient într-o situație, dar poate să nu fie la fel de eficient în alta (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013). Din punctul de vedere al angajaților, ceea ce văd în comportamentul liderului le poate construi percepția asupra persoanei-lider iar pe baza acestei percepții, își construiesc propriul feedback, nivelul de cooperare și adaptarea la mediul de lucru și la cerințele acestuia (Maamari & Saheb, 2018).

Autonomia este esențială pentru un angajat. Oamenii au o nevoie puternică de a-și controla viața și de a participa în procesul de luarea a unor decizii care îi afectează. Cercetările au constatat că autonomia oferă o satisfacție mai ridicată și totodată șanse mai mici ca un angajat să părăsească compania. În cazul unui lider, el trebuie să înțeleagă că sarcina lui este de a crea condiții în care oamenii se dezvoltă, nu de a le controla fiecare mișcare. Asigurarea unei autonomii de susținere înseamnă să le oferi oamenilor spațiul de care au nevoie pentru a reuși pe cont propriu, dar, în același timp, să rămâi suficient de implicat pentru a oferi sprijin atunci când este nevoie (Horcine & Zhang, 2014). Ținând cont de legătura dintre aceste trei efecte prezentate anterior și respectiv stilurile de leadership, formulăm următoarele ipoteze:

H4: Stilul laissez-faire influențează motivația, autonomia și performanța.

H5: Stilul autoritar influențează negativ motivația, autonomia și performanța.

H6: Stilul democratic influențează pozitiv motivația, autonomia și performanța.

4. Metodologia cercetării

Scopul acestei cercetări constă în determinarea și analizarea relațiilor dintre diferitele stiluri de leadership (autoritar, democratic, laissez-faire) și fenomenul de micromanagement, în ceea ce privește influența lor asupra motivației, performanței și autonomiei în mediul organizațional. A fost distribuit un chestionar, iar respondenții și-au exprimat consimțământul de

a participa la procesul de cercetare. Chestionarul propus pentru completare a cuprins patru secțiuni. Prima secțiune a inclus întrebări demografice referitoare la vârsta, gen, poziția ocupată (conducere/execuție). Cea de-a doua secțiune include trei scale care vizează stilurile de leadership menționate anterior. Cea de-a treia secțiune cuprinde o scală referitoare la MM. Ultima secțiune a chestionarului implică trei scale pentru fiecare tip de efect și anume motivație, eficiență și autonomie. Pentru construcția scalelor, itemii au fost realizați pe baza documentației, însă în cazul scalei referitoare la MM, au fost preluate și adaptate după testele dezvoltate de Hernandez și James (2012) cât și Hills (2017). De precizat faptul că, întrebările și respectiv scalele au fost adaptate în funcție de poziția ocupată la locul de muncă. Astfel, în cazul celor care ocupă funcții de execuție au fost generate întrebări demografice suplimentare referitoare la vârsta și genul managerului direct. Populația totală analizată este reprezentată de mulțimea angajaților, cu vârsta de cel puțin 18 ani, cărora le-a fost distribuit chestionarul în mediul online. Ancheta a fost efectuată între 4 și 25 martie 2024. Eșantionul a fost format din 252 de angajați, dintre aceștia, 62,7% fiind de sex feminin. În ceea ce privește rolul deținut la locul de muncă, 71,8% ocupă funcții de execuție și 28,2% ocupă funcții de conducere. În privința categoriilor de vârstă, 57,5% au vârsta cuprinsă între 18 și 24 de ani, 18,3% între 25 și 35 de ani, 14,3% între 36 și 45 de ani, 9,1% între 46-55 de ani. Pentru analiza datelor, am utilizat programul SmartPLS 4 (Ringle, Wende & Becker, 2022), în care am efectuat modelarea cu ecuații structurale de tip PROCESS pentru a determina legătura dintre micromanagement și stilurile de leadership, cât și efectele stilurilor de leadership asupra motivației, performanței și autonomiei.

5. Rezultate

Evaluarea modelului. În cadrul acestui capitol, a fost mai întâi evaluată fiabilitatea și validitatea modelului de măsurare și a celui structural (Tabelul 1).

Tabelul 1

Consistența internă a scalelor utilizate în procesul de cercetare						
Constructe	Indica-tori	Medie	DS	R Squared	Cronbach Alpha	VIF
Micromanagement	5	3,089	0,864	-	0,666	-
Democratic	5	3,727	1,000	0,055	0,837	1,751
Autoritar	5	3,042	0,761	0,282	0,546	1,179
Laissez-faire	5	3,271	0,853	0,022	0,686	1,591
Motivarea	5	3,690	1,067	0,534	0,833	-
Performanța	5	3,663	0,927	0,311	0,879	-
Autonomia	5	3,524	0,951	0,468	0,820	-

Notă: DS – deviația standard; R Squared – coeficientul de determinare; VIF - factor de inflație a varianței
Sursa: concepția autorilor folosind SmartPLS 4 (Ringle, Wende & Becker, 2022)

Conform tabelului 1, 47% din autonomie, 54% din motivare și 31% din performanță sunt explicate de totalitatea modelului. Scalele utilizate au consistență internă, iar cele mai multe dintre ele au valoarea lui Cronbach's Alpha, peste 0,7. Însă, în cazul a trei scale, valoarea lui Cronbach's Alpha este sub 0,7 acest lucru se datorează faptului că este o cercetare exploratorie și aceste scale au fost utilizate pentru prima oară. În ceea ce privește multicolaritatea, aceasta este exclusă deoarece toate valorile VIF sunt mici decât 3 și sunt cuprinse între 1 și 1,751 (Ștefan, Olariu & Popa, 2024).

Testarea ipotezelor cercetării

În plus, modelarea ecuațiilor structurale PROCESS a fost utilizată pentru a evidenția, pe de o parte influența MM asupra celor trei tipuri de leadership și pe de altă parte influența stilurilor de leadership asupra celor trei efecte. Rezultatele modelului sunt evidențiate în Figura 1 și Tabelul 2.

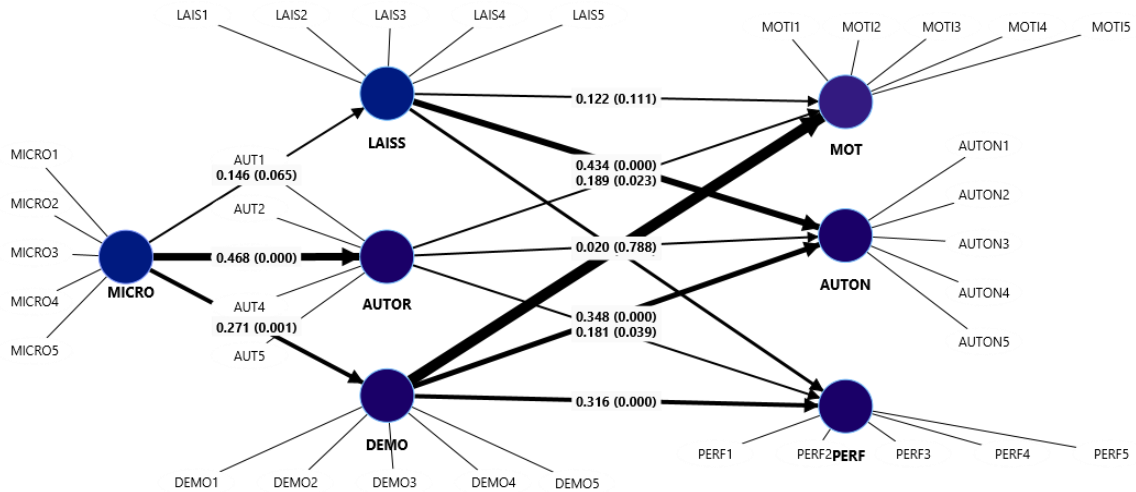


Fig 1. Modelul structural

Sursa: concepția autorilor folosind SmartPLS 4 (Ringle, Wende & Becker, 2022)

Putem observa faptul că MM influențează pozitiv și semnificativ stilul autoritar ($\beta = 0,468$; $t = 9,352$; $p < 0,001$), cât și stilul democratic ($\beta = 0,271$; $t = 3,183$; $p < 0,001$). Însă, în cazul stilului laissez-faire ($\beta = 0,146$; $t = 1,843$; $p > 0,05$) acesta nu este influențat semnificativ de MM. În ceea ce privește stilul democratic, acesta influențează pozitiv și semnificativ autonomia ($\beta = 0,348$; $t = 4,984$; $p < 0,001$), motivarea ($\beta = 0,644$; $t = 10,354$; $p < 0,001$) și performanța ($\beta = 0,316$; $t = 4,090$; $p < 0,001$). De asemenea stilul autoritar influențează semnificativ motivarea ($\beta = 0,189$; $t = 2,27$; $p < 0,001$) și performanța ($\beta = 0,181$; $t = 2,066$; $p < 0,001$), iar autonomia ($\beta = 0,020$; $t = 0,269$; $p > 0,05$) este influențată nesemnificativ. Totodată, pentru stilul laissez-faire, există o influență semnificativă pozitivă pentru autonomie ($\beta = 0,434$; $t = 6,018$; $p < 0,001$) și performanță ($\beta = 0,211$; $t = 0,082$; $p < 0,001$). În schimb, stilul laissez-faire are o influență nesemnificativă asupra motivării ($\beta = 0,122$; $t = 0,076$; $p > 0,05$).

Tabelul 2

Rezultatele analizei legăturilor dintre MM, stilurile de leadership și motivarea, performanța și autonomia angajaților

Ipoteze	Relații	β	SD	t statistic	p-value
H1	Micromanagement -> Laisser-faire	0,146	0,079	1,843	0,065
H2	Micromanagement -> Autoritar	0,468	0,050	9,352	0,000
H3	Micromanagement -> Democratic	0,271	0,085	3,183	0,001
H4	Democratic -> Autonomia	0,348	0,07	4,984	0,000
	Democratic -> Motivarea	0,644	0,062	10,354	0,000
	Democratic -> Performanța	0,316	0,077	4,090	0,000
H5	Autoritar -> Autonomia	0,020	0,073	0,269	0,788
	Autoritar -> Motivarea	0,189	0,083	2,270	0,023
	Autoritar -> Performanța	0,181	0,088	2,066	0,039
H6	Laisser-faire -> Autonomia	0,434	0,072	6,018	0,000
	Laisser-faire -> Motivarea	0,122	0,076	1,595	0,111
	Laisser-faire -> Performanța	0,211	0,082	2,559	0,011

Notă: β – coeficienți de cale; SD - deviație standard

Sursa: concepția autorilor folosind SmartPLS 4 (Ringle, Wende & Becker, 2022)

Așadar, ipotezele H2, H3, H4 se validează, însă ipoteza H1 nu se validează. Pentru H5 și respectiv H6 se validează parțial. În cadrul ipotezei H5 s-au validat motivarea și performanța, iar pentru ipoteza H6 s-a validat autonomia și performanța.

Diferențele determinate de poziția ocupată la locul de muncă

În vederea analizării legăturilor dintre funcția deținută de respondenți și MM, stilurile de leadership, motivarea, performanța și autonomia angajaților, a fost utilizat testul t pentru eșantioane independente (Tabel 3).

Tabelul 3
Legătura dintre funcția deținută de respondenți și MM, stilurile de leadership, motivarea, performanța și autonomia angajaților

Variabile	Execuție (n=181)		Conducere (n=71)		Testul t		
	M	DS	M	DS	t	df	p
Micromanagement	2,955	0,887	3,431	0,705	-4,472	160	0,000
Democratic	3,581	1,036	4,099	0,804	4,219	164	0,000
Autoritar	2,950	0,730	3,276	0,799	-2,982	118	0,002
Laissez-faire	3,273	0,901	3,265	0,729	-0,079	157	0,468
Motivarea	3,583	1,124	3,963	0,863	2,873	166	0,002
Performanța	3,662	0,921	3,668	0,934	0,044	130	0,482
Autonomia	3,517	1,001	3,541	0,824	-0,193	154	0,424

Notă: M – media, DS – deviația standard, df – grade de libertate

Sursa: concepția autorilor

Rezultatele obținute arată faptul că există diferențe semnificative ($t_{(160)} = -4,472$; $p < 0,001$) în cazul utilizării MM pentru angajații care ocupă funcții de execuție ($M = 2,955$; $DS = 0,887$) spre deosebire de funcțiile de conducere ($M = 3,431$; $DS = 0,705$), care au o înclinație mai mare către acest tip de comportament. Pentru stilul democratic, există diferențe semnificative ($t_{(164)} = 4,219$; $p < 0,001$) între integrarea lui în cazul executanților ($M = 3,581$; $DS = 1,036$), comparativ cu persoanele cu funcții de conducere ($M = 4,099$; $DS = 0,804$). În cazul stilului de leadership autoritar, există diferențe semnificative ($t_{(118)} = -2,982$; $p < 0,005$), persoanele cu funcții de conducere ($M = 3,276$; $DS = 0,799$) îmbrățișează într-o măsură mai mare acest stil spre deosebire de executanți ($M = 2,950$; $DS = 0,730$). Pentru stilul laissez-faire, nu există diferențe semnificative ($t_{(157)} = -0,079$; $p > 0,05$) între executanți ($M = 3,273$; $DS = 0,901$) și conducere ($M = 3,265$; $DS = 0,729$). Există diferențe semnificative ($t_{(118)} = 2,873$; $p < 0,05$) între nivelul de motivare al angajaților din conducere ($M = 3,963$; $DS = 0,863$) spre deosebire de cei din execuție ($M = 3,583$; $DS = 1,124$).

Totodată, prin modelarea ecuațiilor structurale PROCESS, am comparat legăturile dintre MM, stilurile de leadership și motivarea, performanța și autonomia angajaților, în funcție de poziția angajaților, tocmai pentru a analiza din două perspective. Rezultatele modelului sunt evidențiate Tabelul 4.

Tabelul 4
Rezultatele analizei legăturilor dintre MM, stilurile de leadership și motivarea, performanța și autonomia angajaților, în funcție de poziția angajaților

Relații	Execuție		Conducere	
	β	p-value	β	p-value
Micromanagement -> Laissez-faire	0,094	0,331	0,415	0,003
Micromanagement -> Autoritar	0,418	0,000	0,600	0,000
Micromanagement -> Democratic	0,163	0,123	0,442	0,002
Democratic -> Autonomia	0,387	0,000	0,306	0,007
Democratic -> Motivarea	0,656	0,000	0,573	0,000
Democratic -> Performanța	0,286	0,002	0,539	0,000
Autoritar -> Autonomia	0,053	0,547	0,040	0,771
Autoritar -> Motivarea	0,302	0,006	-0,101	0,348
Autoritar -> Performanța	0,288	0,003	-0,013	0,931
Laissez-faire -> Autonomia	0,443	0,000	0,359	0,027
Laissez-faire -> Motivarea	0,060	0,512	0,400	0,006
Laissez-faire -> Performanța	0,162	0,082	0,377	0,024

Notă: β – coeficienți de cale

Sursa: concepția autorilor folosind SmartPLS 4 (Ringle, Wende & Becker, 2022)

În tabelul de mai sus putem observa faptul că în cazul persoanelor cu funcții de conducere, MM influențează semnificativ stilul autoritar ($\beta = 0,600$; $p < 0,001$), democratic ($\beta = 0,442$; $p < 0,05$) și *laisser-faire* ($\beta = 0,415$; $p < 0,05$). Însă în cazul executanților, micromanagementul este prezent semnificativ doar în contextul unui stil autoritar ($\beta = 0,418$; $p < 0,001$).

6. Discuții

Se poate remarca cum MM are o influență mai mare asupra stilului autoritar, acest lucru se datorează trăsăturilor similare dintre cele două concepte, ambele având o afinitate către control. În cazul stilului democratic, MM este prezent, însă mai puțin spre deosebire de stilul autoritar, deoarece stilul democratic se axează pe performanță și totodată liderul este implicat în procesul decizional. Influența cea mai redusă este asupra stilului *laisser-faire*. În acest caz, discutăm despre un stil în care subordonații au control deplin asupra tuturor acțiunilor, total opus pentru ceea ce ar face un micromanager. Se remarcă faptul că în cazul stilului democratic cea mai mare influență este asupra motivației, deoarece liderul democratic le oferă angajaților oportunitatea de a fi un pion important în cadrul echipei. În stilul de leadership autoritar, unde deciziile sunt luate preponderent de lider, autonomia este aproape inexistentă. Pentru stilul *laisser-faire*, subordonații au libertate deplină să își exercite sarcinile în maniera în care și-o doresc, deci o autonomie mai mare.

În ceea ce privește diferența dintre persoanele din execuție și conducere, observăm faptul că liderii sunt într-o măsură mai mare conștienți de integrarea acestui comportament în propriul stil, fie el autoritar, *laisser-faire* sau democratic, însă în cazul executanților, aceștia remarcă prezenta MM doar în stilul de leadership autoritar.

În cercetarea realizată de Arifuddin și Wang (2023), stilurile de leadership au o influență pozitivă în cazul motivării și performanței, acest fapt corespunde cu rezultatele obținute în cadrul acestei cercetări. Deși în cercetarea lui Seth (2022), MM compromite performanța organizațională și este prezentat impactul negativ asupra spațiului interpersonal, integrității personale, încrederii în sine și autoeficacității membrilor organizației, în cadrul acestei cercetării de față, MM nu influențează în sens negativ stilurile de leadership.

Cel mai important aspect remarcat în cadrul acestei cercetări este faptul că, în cazul liderilor autoritari și democrați, unde este prezent MM, liderul democratic are o parte din comportamentul de MM, iar în cazul efectelor, acesta reușește să obțină cea mai bună performanță, cei mai motivați angajați și în același timp autonomi.

7. Concluzii

Scopul acestei cercetări a fost investiga și de a înțelege modul în care MM influențează stilurile de leadership și totodată cum aceste abordări de conducere afectează motivația, performanța și autonomia. Lucrarea de față oferă o înțelegere cuprinzătoare a modului în care MM și stilurile de conducere influențează comportamentul angajaților cât și rezultatele acestora, oferind în același timp orientări pentru practici de conducere mai eficiente. În urma cercetării, s-a remarcat faptul că MM este un comportament prezent în cazul liderilor din organizații, cu preponderență în cazul unui lider autoritar și respectiv democratic. În legătură cu stilul de leadership democratic, subordonații care își desfășoară activitățile cu un astfel de lider, sunt mai autonomi, mai motivați și cel mai important mai performanți. Pentru stilul de leadership autoritar, angajații nu beneficiază de autonomie, ceea ce îi face mai puțin performanți, spre deosebire de o echipă care lucrează sub îndrumarea unui lider democratic. În plus stilul de leadership *laisser-faire* oferă o autonomie mai mare, în același timp angajații sunt performanți, însă mai puțin decât în cazul stilului democratic.

Pentru implicațiile studiului de față, pe plan teoretic cercetarea aduce un concept nou atât în România, cât și pe plan internațional și anume MM observat prin prisma stilurilor de leadership, în contextul motivației, performanței și autonomiei. Totodată, cercetarea confirmă existența

relației dintre stilurile de leadership și micromanagement. Pe plan practic lucrarea poate fi un debut pentru ghidarea cercetătorilor care doresc să dezvolte cercetări ulterioare și în același timp să ofere organizațiilor o conștientizare asupra fenomenului de MM. Limitele acestei cercetări vizează un eșantion redus, cât și scalele utilizate pentru prima oară. De asemenea, timpul a fost relativ redus pentru a colecta un număr mai mare de respondenți. Pentru direcțiile de cercetare viitoare este recomandată creșterea numărului de respondenți pentru a conferi o imagine cât mai detaliată. În plus, se pot utiliza mai multe stiluri de leadership cât și utilizarea a mai multor efecte.

În concluzie, este esențial să înțelegem că niciun lider nu este imun la riscul de a avea o latură de MM, chiar dacă acesta are o influență mai mică. Chiar și liderii care adoptă stilul autoritar sau democratic pot fi tentați să recurgă la MM în anumite situații, cum ar fi presiunea pentru rezultate sau neîncrederea în capacitatea angajaților.

Bibliografie

1. Arifuddin, A., & Wang, L., 2023. The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance. *Journal Markcount Finance*, 1(3), pp. 206-215. Doi: 10.55849/jmf.v1i3.116.
2. Bass, B.M., & Stogdill, R.M., 1981. *Stodgill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. 3rd ed. New York: The Free Press.
3. Begum, N., Jan, F.A., & Khan, S., 2013. Women in leadership: an examination of transformational leadership, gender role orientation and leadership effectiveness (a case study of Pakistan and Turkey). *Sarhad Journal of Agriculture*, 29(2), pp. 307-316.
4. Borman, W., & Motowidlo, S., 1997. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), pp. 99-109. Doi:10.1207/s15327043hup1002_3.
5. Boykins, C., Campbell, S., Moore, M., & Nayyar, S., 2013. An Empirical Study of Leadership Styles. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*, 5(2), pp. 1-31.
6. Burns, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
7. Castillo, G., 2018. Micromanagement Behavior: A Qualitative Empirical Phenomenological Study. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(2), pp. 1057-1067.
8. Chaganti, R., Cook, R.G., & Smeltz, W.J., 2002. Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small businesses. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(2), pp. 175-192.
9. Chambers, H.E., 2009. *My Way or the Highway: The Micromanagement Survival Guide*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
10. Comparably, 2018. *Study: the worst traits in a boss*. [online] Disponibil la: <https://www.comparably.com/Study-The-Worst-Traits-in-a-Boss/> [Accesat 15 martie 2024].
11. DeCaro, M.S., Robin, T., Beilock, S.L., & Neil, A., 2011. Choking Under Pressure: Multiple Routes to Skill Failure. *Journal of Experimental Psychology Genera*, 140(3), pp. 390-406. Doi:10.1037/a0023466.
12. Deci, E., Eghrari, H., Patrick, B., & Leone, D., 1994. Facilitating internalization: The Self Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62(1), pp. 119-142. Doi: 10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x.
13. Eșanu, T., 2019. *Stilul de conducere și temperamentul unui manager de succes*. Chișinău, Conferința tehnico-științifică a studenților, masteranzilor și doctoranzilor.
14. Forastero, A., Sjabadhyni, B., & Mustika, M., 2018. What millennials want: how to optimize their work. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 3(1), pp. 1-16. Doi:10.21580/pjpp.v3i1.2489.
15. Fornaciari, D., 2005. Experiencing organizational work design: beyond Hackman and Oldham. *Journal of Management Education*, 29(4), pp. 631-653. Doi:10.1177/1052562904273378.
16. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A., 2013. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Press.

17. Hadadian, Z., & Zarei, J., 2017. Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge. *Studies in Business and Economics*, 11(3), pp. 84-89. Doi:10.1515/sbe-2016-0037.
18. Hernandez, J.S., 2012. Am I Directing or Micromanaging?. *Physician Executive*, 38(5), pp. 70-72.
19. Hills, L.D.A., 2017. Are You Micromanaging Your Team? How to Find Out and How to Stop. *The Journal of Medical Practice Management*, 32(6), pp. 394-398. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/are-you-micromanaging-your-team-how-find-out-stop/docview/1930756437/se-2>.
20. Horcine, Z., & Zhang, J., 2014. Autonomy Support: Explaining the Path from Leadership to Employee Creative Performance. *Open Journal of Social Sciences*, 2(6), pp. 417-423. Doi:10.4236/jss.2014.26048.
21. Igbaekemen, G., & Odiovri, J., 2015. Impact of leadership style on organization performance: a critical literature review. *Arabian Journal Business Management Review*, 5(5), pp. 1-7. Doi:10.4172/2223-5833.1000142.
22. Isaac, M., 2000. Performance management model: a systems-based approach to public service quality. *International Journal of Public Sector Management*, 13(1), pp. 19-37. Doi:10.1108/09513550010334461.
23. Khoury, I., Lebanon, Z., Tannous, A., & Lebanon, M.E.A., 2020. Micromanagement's impact on banks' performance. *Sakhir, 2020 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*. Doi:10.1109/DASA51403.2020.9317212.
24. Kim, S., & Yoon, G., 2015. An innovation-driven culture in local government: do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter?. *Public Personnel Management*, 44(2), pp. 147-168. Doi:10.1177/0091026014568896.
25. Lewin, K., Lippit, R., & White, R.K., 1939. Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271-301. Doi:10.1080/00224545.1939.9713366.
26. Lindner, J., 1998. Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3).
27. Maamari, B.E., & Saheb, A., 2018. How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), pp. 630-651. Doi:10.1108/IJOA-04-2017-1151.
28. Marttinen, K., & Kostamo, T., 2016. What gives fire and what kills passion at work among the generation y?. *University of Applied Sciences*.
29. Mayhew, R., 2020. *Micromanagement's Effect on Employees*. [online] Disponibil la: <https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-impulsive-management-36243.html> [Accesat 25 martie 2024].
30. McColl-Kennedy, J., & Anderson, R., 2002. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), pp. 545-559. Doi:10.1016/S1048-9843(02)00143-1.
31. Mitchell, T., 1982. Motivation: new directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), pp. 80-88.
32. Mowday, R., Porter, L., & Steers, R., 2013. *Employee - Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
33. Nahavandi, A., & Malekzadeh, A., 1998. *Organizational Behavior The Person-Organization Fit*. 1st ed. Scarborough: Prentice Hall.
34. Ndidi, A.M., Amah, E., & Okocha, B.F., 2022. Micromanaging Behaviour and Employee Productivity in SMEs in Rivers State. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(4), pp. 745-755. Doi:10.47772/IJRISS.2022.6434.
35. Nica, P., & Prodan, A., 2014. *Managementul organizației; concepte și practici*. Iași: Editura Sedcom Libris.

36. O'Connell, B., 2020. *Don't Micromanage During the Coronavirus*. [online] Disponibil la: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/managing-smart/dont-micromanage-coronavirus> [Accesat 15 martie 2024].
37. Ormrod, J.E., 2003. *Educational psychology: Developing learners*. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
38. Ringle, C.M., Wende, S., & Becker, J.-M., 2022. *SmartPLS 4. Oststeinbek: SmartPLS*. Disponibil la: from <https://www.smartpls.com> [Accesat 25 martie 2024].
39. Ryan, S., & Cross, C., 2022. Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(1), pp. 140-152. Doi:10.1108/LODJ-07-2022-0329.
40. Seth, A., 2022. Micromanagement in the Workplace. *Organisational and Social Dynamics*, 22(1), pp. 83-98.
41. Ștefan, S.C., Olariu, A.A., & Popa, Ș.C., 2024. Implications of Artificial Intelligence on Organizational Agility: A PLS-SEM and PLS-POS Approach. *Amfiteatru Economic*, 26(66), pp. 403-420. *Amfiteatru Economic*, 26(66), pp. 403-420. Doi:10.24818/EA/2024/66/403.
42. Taylor, B.K., 2016. *Micromanagement and its Impact on an Organization's Success*. Chicago: The Chicago School of Professional Psychology.
43. Udovčić, A., Požega, Ž., & Crnković, B., 2014. Analysis of leadership styles in Croatia. *Econviews. Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, (1), pp. 71-80.
44. Wang, H., & Guan, B., 2018. The Positive Effect of Authoritarian Leadership on Employee Performance: The Moderating Role of Power Distance. *Frontiers in Psychology*, 9(357). Doi:10.3389/fpsyg.2018.00357.
45. White, R.D., 2010. The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure. *Public Personnel Management*, 39(1), pp. 71-76. Doi:10.1177/009102601003900105.
46. Yost, L., 2013. Micromanagement: part one. *Parks and Recreation*. [online] Disponibil la: <https://www.nrpa.org/parks-recreation-magazine/2013/november/micromanagement-part-one/> [Accesat 17 martie 2024].
47. Zeqi, H., 2023. The Effect of Different Leadership Styles on The Quality of Group Work. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 9(3), pp. 20-21. Doi:10.31098/orcadev.v2i2.1747.