



UNIVERSITATEA "BABEȘ-BOLYAI" CLUJ-NAPOCA

Facultatea de Științe Economice și Gestiunea Afacerilor

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

**Aspecte emoționale în managementul
activităților desfășurate de grupurile de
networking ale proprietarilor de afaceri
mici**

Doctorand:

Conducător științific:

Tuvia Rinde

Prof. Dr. Razvan Nistor

CLUJ-NAPOCA, 2012

Romania

Conținut

I.	Premisele introducerii și obiectivele	3
I.1.	Grupurile de networking - Perspectivă de ansamblu	3
I.2.	Caracteristicile grupurilor de networking bazate pe interacțiunea față-în-față ale proprietarilor de afaceri mici	4
I.3.	Scopul cercetării și întrebările de cercetare	5
II.	Perspective teoretice	6
III.	Metodologia cercetării	16
IV.	Rezultatele cercetării	19
V.	Concluzii și implicații	25
VI.	Contribuția și inovația	28
VII	Referințe	30

List figurilor

Figura 1:	Teoriile cheie care stau la baza acestei cercetări	7
Figura 2:	Aspecte motivaționale ale modelului comportamental al membrilor rețelei	12
Figura 3:	Grila managerială tridimensională a lui Reddin	14
Figura 4:	Modelul managementului situațional eficient	15
Figura 5:	Design-ul cercetării prin metodele mixte	17
Figura 6:	Design-ul cercetării cantitative	18
Figura 7:	Etapele de analiză din stadiile cercetării calitative și cantitative	18

List de tabele:

Tabelul 1:	Categoriile identificate în ordinea descrescătoare a importanței	19
Tabelul 2:	Semnificația relativă a influenței categoriilor în privința activităților și a managerului	19
Tabelul 3:	Valorile medii ale sub-scalei care îl privesc pe managerul de grup (N=91-96)	22
Tabelul 4:	Mănunchiurile de așteptări referitoare la managerul de grup	22
Tabelul 5:	Comparație: Importanța motivelor: aderare, participare și plecare	25

Cuvinte cheie

Eficiența managerială, aspectele emoționale, proprietarii de afaceri, interacțiunea față-în-față, îmbunătățirea afacerilor, stilul managerial, satisfacerea așteptărilor emoționale, networking

I. Premisele introducerii și obiectivele

Activitățile de marketing și vânzări din cadrul grupurilor de networking în afaceri bazate pe interacțiunea față-în-față reprezintă un format de afaceri din ce în ce mai popular în rândul proprietarilor de afaceri mici. Acest fenomen în curs de dezvoltare se manifestă în numeroase grupuri din toată lumea. Aderarea și apartenența la grup sunt prezentate ca o cale de dezvoltare a afacerii fiecărui membru, fiind obiectivul principal al activității grupului de networking în afaceri. Eu însuși sunt membru al unui asemenea grup și cu cât m-am implicat mai mult în activitatea de grup și am interacționat cu alte grupuri, cu atât mai mult mi-am dat seama că toate modelele de management al grupului sunt similare și se bazează pe un management tehnocratic, orientat pe rezolvarea problemelor în afaceri. Această similitudine există fără referire la efectele factorilor emoționali pe care îi implică aderarea, participarea și plecarea membrilor grupurilor din cadrul rețelelor de afaceri bazate pe interacțiunea față-în-față, deși așteptările și comportamentele emoționale s-au exprimat puternic, iar reacția managerială la impactul acestora nu a părut să fie una eficientă, după cum nu a existat nici o conștientizare din partea managementului asupra necesității de a înțelege și de a aborda acești factori. Expunerea la acest fenomen m-a motivat să încerc să înțeleg nevoile emoționale pentru a fi în măsură să contribuie la eficiența managerială. Cercetarea ulterioară a relevat un decalaj de cunoaștere în acest domeniu și a condus la înțelegerea faptului că acest fenomen a fost examinat în foarte mică măsură, caracteristicile sale de funcționare și management fiind necunoscute. Astfel, această cercetare a căutat să examineze influența factorilor și motivațiilor de ordin emoțional asupra comportamentului și activității proprietarilor de afaceri mici în cadrul grupurilor de networking bazate pe interacțiunea față-în-față și să sporească eficiența managerială a managerilor de grup atât în privința afacerilor, cât și a beneficiului emoțional al membrilor, contribuind la dezvoltarea cunoștințelor teoretice și practice.

I.1. Grupurile de networking - Perspectivă de ansamblu

Această activitate poate fi în general descrisă ca o activitate de grup de comunicare constantă și sprijin reciproc, în favoarea intereselor membrilor grupului (Misner & Morgan, 2000). În trecerea treptată de la epocile mai vechi la era noastră, putem identifica cercuri de comunicare din ce în ce mai extinse, care rezultă din restructurarea socială și a afacerilor (McNeill, 2003 citat în Van Dijk, 2006). Cu toate acestea, modernizarea transportului și comunicațiilor a transformat numeroase economii locale, care au trecut de la modelul unei piețe închise la cel al unei piețe de afaceri deschise. Astfel, oamenii care ne sunt cei mai apropiați (fizic și cultural) nu reprezintă neapărat grupul nostru major de referință în termeni financiari sau sociali. Capacitatea familiei de a îndeplini nevoile membrilor săi și devotamentul reciproc al acestora tind, de obicei, să se diminueze. În realitate, individul se simte expus și neprotejat împotriva efectelor directe ale mecanismelor guvernamentale, precum și a efectelor piețelor și economiilor globale (Castells, 2009). Din această perspectivă, extinderea grupurilor de referință a creat necesitatea înființării unor grupuri de sprijin.

Procesul de globalizare și revoluția din telecomunicații au creat satul global. În deceniile anterioare, efectele sporite ale globalizării au condus la eforturi de adaptare atât socială, cât și în domeniul afacerilor. Cei care au reușit (sau cred că au reușit), continuă să funcționeze în cadrul sistemului. Cu toate acestea, în ultimele două decenii s-a recunoscut faptul că aceste procese au influențat în mare măsură mecanismele locale sociale și de afaceri. Autoritățile locale nu sunt la fel de capabile să obstrucționeze impactul economiei globale, care sunt din ce în ce mai mult resimțite de către cetățenii locali. Acest lucru a dus la slăbirea claselor de mijloc și a claselor de jos, care nu își pot (sau nu cred că își pot) îmbunătăți statutul. Neîncrederea lor sporită și disponibilitatea redusă de a plăti prețul social și economic al acestor schimbări se intensifică atunci când globalizarea le destabilizează din ce în ce mai mult. Tot mai multe companii locale recunosc faptul că sistemul impune o existență dificilă celor care nu au reușit să se adapteze. În acest sens, globalizarea a crescut nevoia unor mecanisme locale care să funcționeze ca grupuri de networking care să le furnizeze sprijin. În cazurile tipice, se pot identifica tendințe în care activitatea grupului de networking compensează neîncrederea în mecanismele guvernamentale, precum și pierderea cercurilor tribale și familiale de sprijin (Baron et al., 2002). În lumina acestor transformări, putem porni de la presupunerea că necesitatea considerabilă de sprijin emoțional în economia globală reprezintă un motiv important pentru crearea grupurilor de networking, în plus față de obiectivul lor inițial, care constă în promovarea intereselor de afaceri (Van Dijk, 2006).

Termenul “networking”, așa cum îl percepem intuitiv, se referă la diferite tipuri de rețele și comunități sociale și comerciale online, fiind știut faptul că putem distinge între diferite tipuri, obiective și utilizări ale unor diverse rețele, care se deosebesc și prin dimensiunea lor, rolul lor social sau în afaceri, și așa mai departe. Acestea includ rețelele de socializare, grupurile de socializare online, comunitățile profesionale de cunoaștere, grupurile de sprijin online și față-în-față, grupurile de asistență socială acordată publicului, grupurile de rețele de afaceri bazate pe interacțiunea online și față-în-față și grupurile de networking în afaceri bazate pe interacțiunea față-în-față a proprietarilor de afaceri mici, acestea din urmă fiind tipul de grupuri care reprezintă scopul și obiectul cercetării de față.

Așteptarea conducerii grupului este aceea că fiecare membru va contribui la marketingul și vânzarea serviciilor și produselor celorlalți membri ai grupului către prietenii, familia, colegii și clienții săi. Se așteaptă ca membrii să-și creeze relații personale apropiate cu ceilalți membri, pentru a-și putea recomanda produsele unii altora. Conform acestui model, membrii se întâlnesc în mici grupuri locale și își dezvoltă cultura propriului grup (Lake, 2004; Misner & Donovan, 2008).

I.2. Caracteristicile grupurilor de networking bazate pe interacțiunea față-în-față a proprietarilor de afaceri mici

Un grup de afaceri care aparține unei rețele de 50 de astfel de grupuri (din Israel) cuprinde, de obicei, 25-30 de membri și funcționează la nivel local prin intermediul întâlnirilor săptămânale regulate față-în-față. Ținta sa declarată este oferirea de sprijin reciproc și consolidarea eforturilor de marketing și vânzări ale membrilor săi. Cele mai

multe afaceri se desfășoară la nivel local, cu ajutorul membrilor inițiali ai grupului și al relațiilor lor. Managerul grupului se ocupă în principal de menținerea cadrului prin crearea sau imitarea procedurilor și reglementărilor privind toate activitățile de subrutină, colectarea periodică de informații documentate din rapoartele de activitate ale membrilor grupurilor și colectarea de taxe anuale de la membri. La un nivel mai general, procedurile se referă la aderarea, participarea și părăsirea grupului, iar la un nivel mai specific, la calendarul precis impus și la reuniunile săptămânale.

Membrii grupului au obligații comune: participarea la toate ședințele săptămânale; întâlniri personale cu alți membri ai grupului în scopul de a se familiariza cu ceea ce au de oferit și de a-și prezenta afacerea proprie altor membri care ar trebui să acționeze și ca marketeri; oferirea unui raport săptămânal asupra recomandărilor de afaceri ale tuturor membrilor, precum și asupra consecințelor lor; raportarea afacerilor încheiate și profiturilor rezultate în urma recomandărilor, și exprimarea recunoștinței față de membrii care au făcut aceste recomandări; prezentarea periodică; prezentarea de sine și a afacerii timp de 60 de secunde în timpul fiecărei reuniuni. Obiectivele managementului de grup se concentrează asupra următoarelor puncte: (1) Eforturile din timpul reuniunilor ar trebui să se îndrepte în direcția sporirii relațiilor de afaceri. (2) Mecanismul de management ar trebui să fie cât mai independent de stilurile de management și competențele titularilor de post. (3) Mecanismul de management, împreună cu rotația periodică a membrilor din această poziție, va împiedica o consolidare nedorită a unor focare de putere și va promova controlul și managementul de tip centralizat. Utilizarea terminologiei foarte clare din domeniul managementului propusă de către Reddin (1970) ne permite să afirmăm ca acesta este un stil de management de tip birocratic și misionar, care ignoră în totalitate nevoile emoționale ale individului (de relaționare/ facilitare) sau nevoile sociale ale grupului (integrare/ vânzare).

I.3. Scopul cercetării și întrebările de cercetare

Această cercetare a încercat să identifice factorii emoționali și efectele lor asupra comportamentelor membrilor grupului. Ipoteza de cercetare este aceea că există o mare diversitate de interacțiuni între factorii emoționali, alături de factorii care țin de afaceri, care îi afectează pe proprietarii de afaceri mici în privința aderării, participării sau părăsirii grupurilor de networking. Această cercetare a încercat să explice factorii emoționali și comportamentul membrilor grupului; în acest fel, ea poate contribui la îmbogățirea cunoștințelor existente în ceea ce privește gama de nevoi ale membrilor grupului. În plus, cercetarea poate contribui la transformarea stilului de management și a ordinii de zi a grupurilor de rețele de afaceri, bazate pe interacțiunea față-în-față, ale proprietarilor de afaceri mici. Sunt convins că o schimbare în această direcție va îmbunătăți în mod semnificativ beneficiile pe care activitățile acestor grupuri le pot oferi membrilor și managerilor.

Cercetarea a avut drept scop: (1) Relevarea și caracterizarea motivelor și nevoilor emoționale care îi influențează pe membrii grupului în activitatea lor (aderare-apartenență-plecare);

(2) Identificarea factorilor prioritari care influențează motivația activității (aderare-apartenență-plecare); (3) Identificarea și ierarhizarea priorităților, motivelor și nevoilor emoționale influențate de comportamentul managerului.

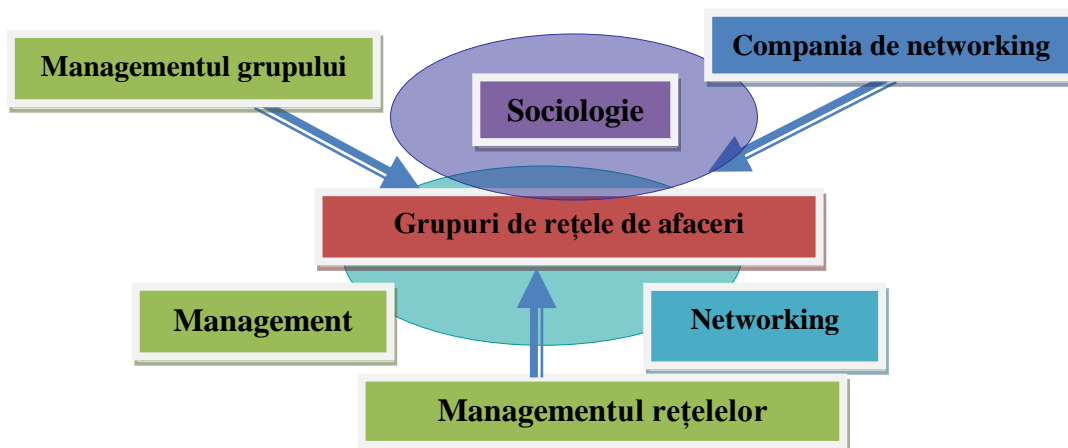
Întrebările de cercetare au fost: (1) Care sunt factorii care îi motivează pe proprietarii de afaceri mici să se alăture grupurilor de networking? (2) Care sunt factorii care îi determină pe proprietarii de afaceri mici să rămână în grup? (3) Care sunt factorii care îi conduc pe proprietarii de afaceri mici să părăsească grupul? (4) Care sunt factorii emoționali pe care comportamentul managerului este de așteptat să îi satisfacă? (Notă: a patra întrebare a fost adăugată pe baza perspectivelor oferite de analiza de conținut).

II. Perspective teoretice

Decalajul din cunoașterea și teoriile referitoare la tema de cercetare, în mod special, și la grupurile de networking, în general, a condus la dezvoltarea unui model teoretic care relaționează influența motivațiilor, așteptărilor și comportamentelor. Modelul integrează o varietate de domenii relevante ale cunoașterii: sociologie, networking, management, afacerile de grup, precum și managementul rețelelor. Modelul a servit ca un ghid pentru efectuarea unei cercetări în două etape, cu ajutorul metodelor mixte care constau într-o combinație a metodelor calitative și cantitative.

Teoriile cheie care stau la baza acestei cercetări sunt: teoriile sociologice despre rețelele sociale (van Dijk, 2006); teoriile despre capitalul social propuse de către Fukuyama (2006) și Baron, Field și Schuller (2002); teoria societății rețea (Castells, 2009); teoriile privind toate tipurile de organizații virtuale (Powell, 1990; McNeill, 2003 citat în Van Dijk, 2006); **Teoriile și studiile referitoare la grupurile de networking:** definițiile și principiile directe ale activității de networking; teoriile despre managementul comunității cunoașterii, cercetările despre managementul companiilor de networking. **Studiile despre proprietarii de afaceri mici:** Efectele singurătății, stresului și altor factori asupra succesului și comportamentului proprietarilor de mici afaceri (Gumpert & Boyd, 1988; Donckles și Lambert, 1997); abordări ale managementului grupurilor de networking în afaceri ale proprietarilor de afaceri mici, bazate pe interacțiunea față-în-față; **Teoriile despre management:** teoriile motivaționale în serviciul managementului; teoriile din domeniul managementului referitoare la managementul grupului.

Figura 1: Teoriile cheie care stau la baza acestei cercetări



Perspectivile oferite de principalele teorii:

Rețelele sociale: Van Dijk (2006) descrie un proces interesant și complex de relații reciproce și influențe între tehnologiile de comunicare, care pe lângă faptul că ne permit să comunicăm și să funcționăm oricând și oriunde, influențează, de asemenea, structurile sociale și comportamentele umane. El susține că acest proces a crescut atât de intens, încât comunicarea online este acum o structură socială în sine, care coexistă cu mediul înconjurător și cu legăturile noastre sociale din lumea concretă. Cu toate acestea, el consideră că dacă va exista o creștere a comunicării online, acesta va rămâne pentru totdeauna un substitut inferior al comunicării de tip față-în-față. Van Dijk este de părere că tehnologia nu poate conține și manipula percepțiile senzoriale, emoțiile, comunicarea fizică și intimitatea umană, încrederea și solidaritatea reciprocă. El declară la modul conclusiv că tehnologiile de comunicare îi determină pe oameni să se schimbe, însă omul este o ființă socială și comunicarea online nu poate schimba această realitate. Cererea tot mai mare pentru o comunicare de afaceri față-în-față într-un mediu sigur constituie o schimbare dramatică în tendințele care s-au dezvoltat după ce în comunicarea online au apărut lipsa de încredere, intimitate, deschidere și solidaritate. McNeill (2003, în Van Dijk, 2006) explică nevoia proprietarilor de afaceri de a se alătura unor grupuri de mici afaceri locale ca o încercare de a căuta o piață de afaceri locală protejată, cu relații de încredere implicite și cu un sentiment de apartenență, mai ales după pierderea încrederii în sine sau în capacitatea lor de a face față realității globale și efectelor sale.

Abordarea capitalului social definește “capitalul social” ca reprezentând normele, valorile comune și încrederea care sunt condiții prealabile pentru ca membrii rețelei să funcționeze eficient, colaborând pentru a-și atinge obiectivele. Nu putem ignora nevoia puternică de a căuta în mod activ și de a primi sprijinul și încrederea interpersonală (Baron et al., 2002). Conform lui Baron et al. (2002), eșecul de a crea un cadru moral și emoțional adecvat pentru grup va obstrucționa în mod incontestabil grupul și succesul membrilor săi. Această concluzie pare să stabilească o corelație teoretică directă între succes și crearea unui mediu de susținere din punct de vedere etic și emoțional. **Teoria societății rețea:**

Manuel Castells (2009) consideră că: (1) Schimbările globale exercită presiuni asupra diferitelor instituții și culturi ale societăților și țărilor. Aceste presiuni se datorează schimbărilor rapide impuse sistemelor tradiționale și rezistenței acestora la schimbare; (2) Culturile locale sunt în mod inerent rezistente la schimbările impuse de sistemele globale externe; (3). Dacă în trecut globalizarea era văzută ca o oportunitate de deschidere către lume și de reducere a legăturilor cu cultura și comunitatea locală, în prezent indivizii își caută ancore locale. Dacă această tendință persistă sau chiar se intensifică, există o șansă ca indivizii să încerce să se reconecteze și reangajeze în acest sens. (4) La ambii poli, sentimentul de apartenență și de identificare cu valorile, culturile, legile și denumirile geografice este estompat. Individul și-a pierdut credința în sistemul social, etic și normativ până în punctul în care sentimentul de singurătate și detașare devine inevitabil. Castells (2009) se exprimă cu toată vigoarea și seriozitatea unui profet apocaliptic, subliniind două aspecte: (a) Revolta împotriva elitelor conducătoare prin utilizarea informației și a tehnologiilor de rețea; (b) “Bătălia individuală” a celor care trăiesc în singurătate deplină, cu o stimă de sine scăzută, cu pierderea identității și pierderea încrederii în sistemele locale și globale deopotrivă. Fukuyama (2006) consideră că în absența unor ancore locale și naționale, ancora religioasă sau ideologică re apare ca o forță motivantă, oferind un sentiment de apartenență și unitate colectivă a maselor. Legătura puternică cu această cercetare constă în relevarea uriașei nevoi emoționale (atât sociale, cât și individuale) de ancore, de un sentiment al apartenenței și de eliminarea a sentimentului de singurătate în fața globalizării. **Teoriile despre grupurile de networking:** literatura de specialitate oferă diferite definiții: de exemplu, Marketing - Misner & Morgan (2000), care definesc importanța grupului de networking prin aceea că dezvoltă relații de afaceri, abilități și sparge anumite bariere sociale. Business - o abordare strategică utilizată de către întreprinzători pentru a preveni utilizarea resurselor care nu le sunt disponibile (Jarillo, 1988, citat în Baron et al., 2002). Examinarea diferitelor aspecte pe baza cărora sunt definite grupurile de rețele de afaceri și care indică răspândirea fenomenului conduce la concluzia că în cazul unui grup specific de membri cu interese comune, care se cunosc, au încredere reciprocă și colaborează unii cu alții în mod regulat, componenta este o condiție prealabilă, subînțeleasă a tuturor definițiilor menționate mai sus.

Grupurile de networking pentru managementul cunoașterii: Wenger et al. (2002) definește grupurile de networking axate pe cunoaștere ca grupuri în care membrii își împărtășesc o problemă comună sau un interes, cu obiectivul de a crea o bază comună de informații și de îmbogățire reciprocă. Din cunoștințele acumulate, se extrag principiile pentru un management corect și metodic care să promoveze aceste obiective ale grupurilor: (1) Menținerea constantă a activităților de grup cu rezultate de succes; (2) Proiectarea unui sistem uman care să permită crearea de relații și prietenii personale. (3) Menținerea unui sentiment de evoluție constantă, asemeni unui proces de învățare continuă, precum și abținerea de la a crea o cultură internă închisă, rigidă, similară cu cea a organizațiilor tradiționale; (4) Crearea și menținerea unui sentiment de identitate comună; (5) Crearea unui dialog deschis cu privire la beneficiile apartenenței ca membru la comunitatea cunoașterii. Concluzia este aceea că un manager de grup eficient promovează în mod constant un dialog deschis în cadrul și în afara comunității, susține activitățile structurate, și creează o comunicare personală și relații individuale în plus față

de organizarea evenimentelor grupului/ comunității. O concluzie sintetizatoare a fost elaborată de McIntyre et al. (2009), care susțin că pentru membrii grupului, efectele factorilor emoționali sunt potențial mai mari decât sarcina și interesele de lucru.

Managementul grupurilor de networking cu rol de susținere socială: Lampinen et al. (2009) au examinat condițiile necesare pentru succesul grupurilor de sprijin din perspectiva membrilor, și au definit cu claritate următoarele reguli empirice: (1) Crearea unui mediu plăcut și armonios și evitarea strictă a neînțelegerilor și a conflictelor de interese. (2) Crearea de baze comune pentru membri, pentru asigurarea identității interne a grupului. (3) Consolidarea încrederii reciproce. (4) Determinarea membrilor grupului să își asume responsabilitatea unul pentru un celălalt.

Managementul unei companii de networking: Conform lui Ritter (1999), aceste companii aleg networkingul ca strategie de organizare preferată în ceea ce privește relațiile cu mediul de afaceri, precum și proiectarea comunicării și relațiilor interne. Punctul lor de plecare în proiectarea unei structuri organizatorice eficace este mult mai ușor de gestionat decât acela al unui grup de proprietari de afaceri mici, unde membrii nu sunt subordonați sau exclusiv dependenți de grup. Cu toate acestea, managementul sistemului este extrem de funcțional și nu există nici un management al factorilor emoționali. Ritter (1999) afirmă că în absența a patru premise de bază, nicio companie nu poate menține activitățile de networking: (1) Disponibilitate și comunicare constantă. (2) Focalizarea managementului și resurselor umane asupra activităților online. (3) Capacitatea de a integra canalele de comunicare. (4). Disponibilitatea organizației de a menține comunicarea deschisă. Ritter (1999) oferă o constatare interesantă și evidentă privind înțelegerea faptului că abilitățile și expertiza în domeniul creării și managementului unor rețele organizaționale interioare și exterioare de tip față-în-față reprezintă un atu extrem de valoros, sau în esență - o profesie nouă.

KNM - Managementul rețelelor cheie (Key Network Management): teoriile KNM (Pjasalo, 2004) definesc mecanismul și procesele de management care sunt considerate cheia succesului în procesul de networking. Accentul este pus pe construirea capacităților de networking ale rețelei cheie care gestionează rețelele mici și/ sau organizațiile care sunt utile rețelei principale. În secțiunea despre rețelele de oportunitate el definește patru etape liniare de activitate. (1) Scanarea și analiza unei rețele de oportunitate (ce?); (2) Identificarea unei rețele cheie gestionabile (cine?); (3) Strategiile de management al actorilor în rețeaua cheie (cum?); (4) Dezvoltarea și aplicarea de metode la nivel operațional pentru managementul actorilor în rețeaua cheie (cum?). Teoria se referă la instituție și nu la persoană, dar ea poate folosi acele principii manageriale, în principal pentru instruirea proprietarilor de afaceri mici cum să se promoveze în raport cu o organizație cheie.

Managementul grupurilor de networking în afaceri: Longencker și Tema (2000) s-au axat pe principiile de bază ale managementului grupului. (1) Dezvoltarea constantă. (2) Stabilirea proporției în care grupul abordează sarcinile. (3) Dialogul intern și extern deschis. (4) Autorizarea activităților cu caracter personal în rândul membrilor; (5) Activitățile trebuie să se concentreze în mod constant pe obiectivele grupului. Din nou, este interesant de notat faptul că această abordare a managementului nu ia în considerare aspectele emoționale, funcționând numai la nivel tehnocratic.

Aspecte privind succesul proprietarilor de afaceri mici: Cercetarea întreprinsă de Walker și Brown (2004) este singura care am găsit că examinează aspectele relevante pentru succesul proprietarilor de afaceri mici. Descoperirea lor cea mai surprinzătoare și semnificativă este faptul că proprietarii de afaceri mici consideră următoarele două obiective ca fiind mai importante decât “a face bani”: (1) Satisfacția profesională și personală; (2) Flexibilitatea stilului de viață. În contextul cercetării mele, Walker & Brown (2004) demonstrează (într-o zonă diferită dar asemănătoare) influența factorilor emoționali asupra comportamentelor proprietarilor de mici afaceri în viața de zi cu zi (în afara oricărui cadru de grup).

Teoriile despre management

Introducere: Teoriile despre management au fost elaborate în principal în ultimii 80 de ani și sunt de obicei utilizate în construcția de instrumente de management pentru organizațiile ierarhice și structurile organizatorice închise. Nu există nici o garanție, cu toate acestea, că aceste modele pot fi aplicate unor sisteme organizaționale virtuale, deschise, în care nu există o structură ierarhică, iar actorii sunt proprietari de afaceri independente. Din acest punct de vedere, putem porni de la presupunerea că aceste modele pot fi folosite, în acest context, ca artificii teoretice pentru unicul scop de a crea instrumente de cercetare și de a analiza semnificația datelor. Baza de cunoștințe cu privire la modelele de management al unor astfel de grupuri cuprinde:

Teoriile de bază despre management și aplicațiile lor actuale: “Redescoperirea esenței managementului subliniază faptul că diferențele dintre teoriile și practicile moderne și cele mai vechi constau în modul în care acestea sunt denumite, mai degrabă decât în diferențe de substanță” (Gottlieb, 2003, p.-17). Lang et al. (2007) au susținut că în teoriile moderne despre management care separă omenirea de natură și adevărul de moralitate este necesar ca acestea să fie reintebrate. Semnificația, separarea tehnocrației manageriale de accentul pe aspectele financiare este inefficientă, o paradigmă integratoare reală fiind necesară pentru relaționarea aspectelor sociale și emoționale.

Abordări în management care sunt relevante pentru această cercetare: Teoriile motivaționale (Frijda, 2007; Mckay, 2007) încearcă să identifice nevoile emoționale individuale din perspectiva proprie a individului, precum și influența lor asupra deciziilor și comportamentelor sale. Premisa este că managerii sunt mult mai eficienți dacă sunt familiarizați cu motivațiile individuale. Cealaltă abordare se bazează pe **teoriile despre managementul individului și al grupului**, concentrându-se în principal pe modul în care managementul și presiunile de grup afectează motivațiile emoționale ale individului, și, prin urmare, deciziile și comportamentele sale (Argyris, 1957; Herzberg et al., 1959; Bass, 1960; Mckay, 2007).

Toate teoriile despre grup menționate se bazează pe definiția conform căreia apartenența la grup este creată pentru a genera un produs extern sieși (Ephros și Vassil, 2007). Ipoteza de bază este că grupul sau managerul poate oferi recompense satisfăcătoare pentru nevoile emoționale ale membrilor (Gottlieb, 2003.p12). Aceste ipoteze previn adoptarea directă a acestor instrumente în cercetare: (1) Nu există o listă convenită de nevoi emoționale (McCay, 2007); (2) Faptul că grupurile de networking ale proprietarilor de afaceri nu au **nici o grupă de produse** care să fie externă și diferită de interesul individului. Concluzia

corectă este aceea de a utiliza aceste teorii **doar ca orientări suplimentare** în construirea modelului specific.

Teoriile despre managementul motivațional: McKay susține că managerii care sunt gata să valorifice acele capacități enorme ale emoției vor reuși să creeze o motivare maximă și angajamentul celor implicați de a atinge comportamentele și obiectivele anticipate (McKay, 2007). Teoriile motivaționale principale se bazează pe ierarhia nevoilor, premisa inițială fiind aceea că ființele umane sunt creaturi emoționale și sociale, și, ca atare, poziția și statutul lor relativ la recompensele oferite de mediul înconjurător, alături de nevoile lor interne, sunt de o importanță și influență crucială. În fiecare din aceste teorii, principiul de bază este acela că există nevoi interne și externe și că satisfacerea acestor nevoi va motiva individul.

Abordarea situațională: Următoarele sunt considerate a fi principalele teorii despre management din ultimele decenii, ele referindu-se în principal la stilurile și tacticile de strategie a managementului: (1) Caracterizarea și adaptarea **stilului de management** la nevoile și caracteristicile grupului, precum și la tipurile de obiective stabilite. De-a lungul anilor, au fost dezvoltate mai multe aplicații pentru această abordare, oferind o terminologie de succes pentru analiza mediilor organizaționale moderne. (2) **Teoriile despre autoritate și influență** și eficacitatea utilizării diferitelor surse de putere (French și Ravens, 1959).

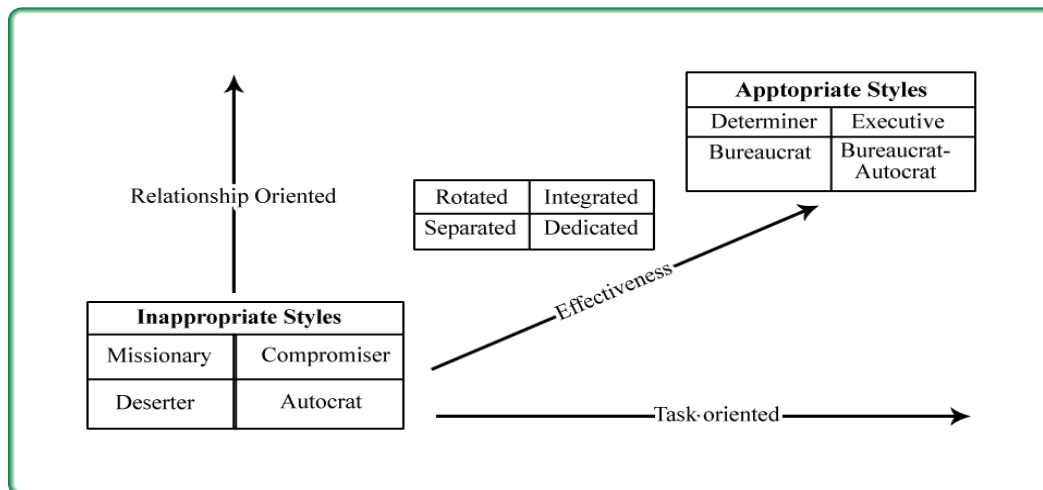
Principiile teoretice directe ale acestei cercetări: (1) **Managementul sentimentelor și emoțiilor înseamnă managementul acțiunilor.** “Sentimentele sunt conștientizarea de către noi a proceselor emoționale. Emoțiile sunt starea de disponibilitate a acțiunii, care este o stare motivațională.” Și în mod similar: “Emoțiile sunt o parte dintr-un proces dinamic complex” (Frijda, 2007, p. 211). “Elementele diferite ale emoției sunt concepute, de către noi toți, ca fiind parte din aceeași emoție, în ciuda caracteristicilor sale complexe și dinamice. Iar acțiunile pe care le facem pe baza unei emoții, de asemenea, par a face parte din aceeași narațiune”. Goldie (2000, p. 11). (2) **“Motivația este emoție”** - “Motivația este termenul folosit pentru a descrie aceste procese, atât instinctive cât și raționale, prin care oamenii caută să își satisfacă nevoile de bază percepute și obiectivele personale, care declanșează comportamentul uman” (Cole, 2003, p. 119). (3) **Satisfacerea nevoilor este un instrument managerial.** Principiul de bază al lui Maslow (1954) este că un individ are un set de nevoi cărora își va dedica eforturile în scopul de a urca la nivelul următor, dacă cel precedent a fost atins, sau își va concentra eforturile pe un nivel inferior, în cazul în care cel precedent a slăbit sau dispărut. Maslow (2000) adaugă detalii suplimentare la cunoașterea domeniului auto-actualizării, iar Huitt (2007) dezvoltă o scară mai detaliată a nevoilor - Nevoi de deficit și Nevoi de creștere. Maslow și urmașii săi au elaborat o teorie care poate fi eficientă dacă și atunci când managerul aderă la următoarele principii: Identificarea nevoilor majore ale celor care sunt manageriați și încercarea de a găsi un factor motivant, care va oferi o soluție pentru majoritatea nevoilor; Recunoașterea faptului că nevoile intelectuale constituie un motiv puternic care îi oferă managerului un instrument de management. Managerul trebuie să identifice motivele și să le conecteze la obiectivele pe care cele dintâi vor fi satisfăcute. Managerul trebuie să identifice un comportament expresiv, care este rezultatul trăsăturilor de personalitate, și nu să își

îndeplinească obligațiile funcționale doar pentru a atinge un scop. Eficiența utilizării teoriei nevoilor va fi atinsă doar dacă utilizatorul înțelege că este o teorie de management dinamic, în timp real, care este sensibilă la nevoile în schimbare ale celor care sunt motivați. (4) **Motivele și nevoile care afectează de obicei.** Realizarea, puterea și afilierea sau apartenența (McLelland, 1953), competența, corelarea și autonomia (Ryan 2002). Scara nevoilor la Huitt include: Nevoile de deficit: fiziologic, de siguranță, apartenență și iubire; stimă. Nevoile de creștere: cognitive: de a cunoaște, a înțelege, și a explora; estetice: simetrie, ordine și frumusețe; auto-actualizare - auto-împlinirea și realizarea potențialului propriu; transcenderea de sine: a se conecta la ceva dincolo de ego-ul său sau a-i ajuta pe ceilalți. (5) **Aspectele controlabile.** Deci & Ryan (1985) au identificat trei tipuri de factori motivaționali: 1. Orientarea înspre autonomie. 2. Orientarea înspre control și 3. Orientarea impersonală. Managerii ar trebui să fie conștienți de faptul că: (1) nu există o influență managerială directă. (2) Există un potențial maxim de a influența în mod direct, și (3) nu este ușor de gestionat. Concluzia evidentă este că tacticile de management și capacitatea de a influența depind de caracteristicile membrilor grupului, presupunând că managerul are cunoștințele necesare pentru a fi în măsură să identifice tipurile de comportament al membrilor. (6) **Aspectele tactice ale managementului motivațional:** teoriile care stabilesc obiective materiale directe sunt mai puțin relevante, deoarece managerul grupului nu are recompense materiale sau de afaceri, iar proprietarii de afaceri nu îi sunt subordonați. Cu toate acestea, managerul poate utiliza ipoteza de bază a lui Locke & Latham (1990), care atribuie o importanță majoră stabilirii obiectivelor și modului în care acestea sunt stabilite, întrucât dincolo de scopul practic al atingerii obiectivelor de afaceri, tactica mărește nevoile care trebuie satisfăcute și construiește treptat încrederea în sine. Tacticile conferă managerului capacitatea de a influența prin așteptări și anticipări. Teoria expectanței a lui Vroom (1964) susține, de asemenea, acest principiu, stabilind că comportamentul individual al oamenilor nu este format de realitatea obiectivă, ci mai degrabă de interpretarea lor subiectivă a acestei realități.

Aplicația practică care ar putea fi relevantă pentru această lucrare este examinarea influențelor aspectelor emoționale asupra satisfacției anticipate în timpul fazelor de luare a deciziilor (aderare-apartenență-plecare), precum și identificarea recompenselor așteptate. Pentru a rezuma toate teoriile revizuite până acum, putem defini procesul care are loc în mod conștient și inconștient prin introducerea **Aspectelor motivaționale ale modelului de comportament al membrilor unei rețele** care a fost conceptualizat și structurat pentru această cercetare conform informațiilor care au fost colectate.

necesară pentru crearea de muncă. Cu toate acestea, există, de asemenea, nevoia de surse de autoritate, astfel ca oamenii să se supună. În acest caz, managerul nu poate să se bazeze pe cele mai multe fundamente ale puterii propuse de French și Raven (1959): puterea recompensei materiale, puterea coercitivă, puterea legitimă formală, sau puterea expertului. În același timp, managerul nu se poate baza pe carisma definită de Hacket & Allen (1995) ca un sentiment de încredere, onoare și legitimitate acordată managerului de către subordonați. Concluzia este că strategia de adaptare este singura care mai rămâne. Modelul cel mai cunoscut și complet, care se referă la circumstanțe diferite, este reprezentat de modelul 3D al lui Reddin (1970), perceput de mulți ca integrând majoritatea strategiilor de management și fiind denumit “grila managerială 3D”, caracterizată prin trei dimensiuni: (1) dimensiunea orientării spre sarcină - concentrarea atenției și energiei pe sarcină, și (2) dimensiunea orientării spre relație - concentrarea energiei asupra oamenilor și (3) eficiența-ineficiența implementare a stilului managerial.

Figura 3: Grila managerială tridimensională a lui Reddin



Legenda

Relationship Oriented - orientat pe relație

Inappropriate Styles - stiluri inadecvate

Missionary - promotor

Compromiser - împăciutor

Deserter - dezertor

Autocrat - autocrat

Rotated - alternat

Integrated - integrat

Separated - separat

Dedicated - devotat

Appropriate Styles - stiluri adecvate

Determiner - determinant

Executive - executor

Bureaucrat - birocrat

Bureaucrat-Autocrat - birocrat-autocrat

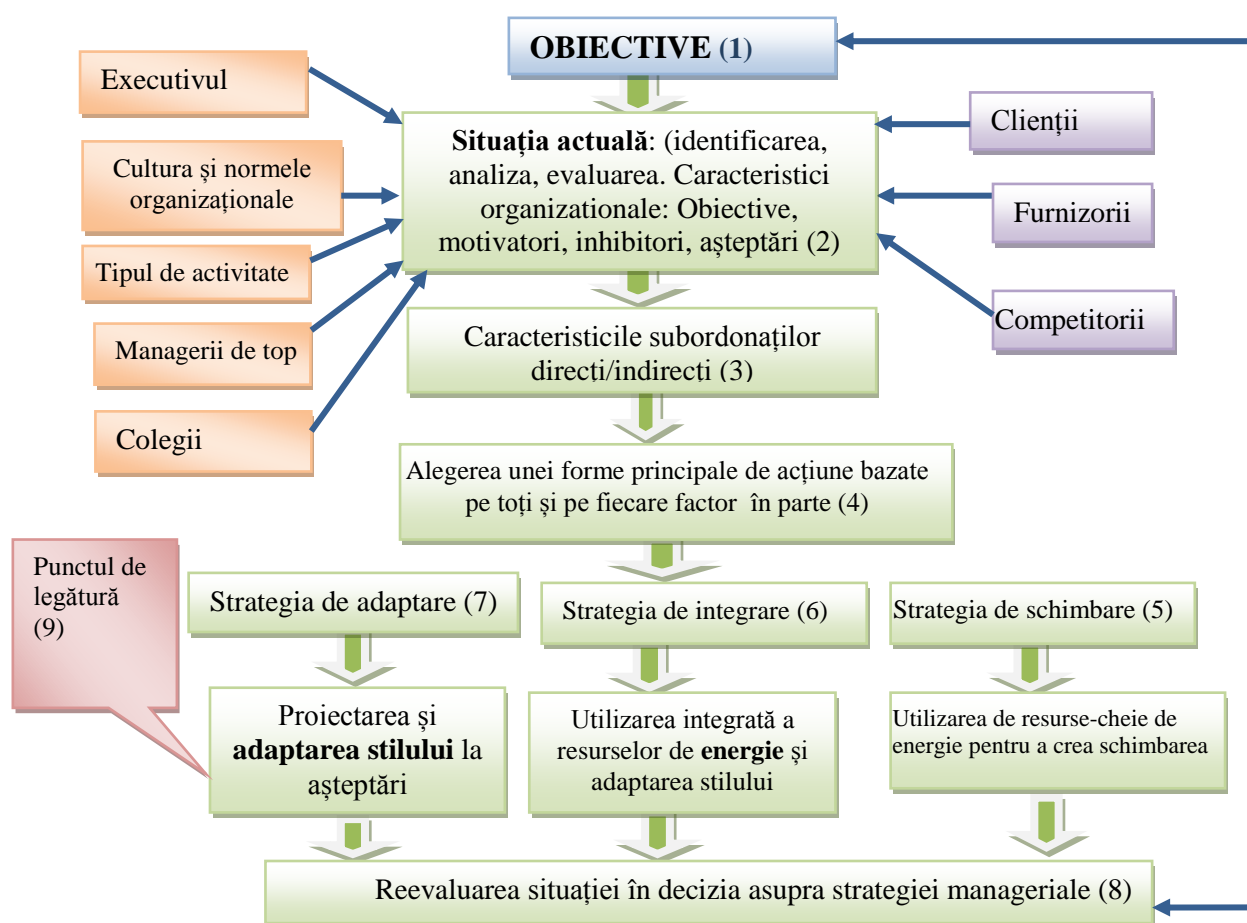
Effectiveness - eficiența

Task-oriented - orientat pe sarcină

Principiul director esențial este acela că, după efectuarea unei evaluări a situației, managerul va exercita stilul cel mai potrivit care respectă constrângerile și îndeplinește așteptările, care trebuie să fie conforme cu integrarea tuturor teoriilor relevante, și va adopta un stil de dezvoltare orientat asupra persoanelor și focalizat pe fiecare membru al grupului.

Teoriile discutate permit apariția unei scheme integratoare care descrie, în esență, procesul de management în toate etapele sale, fiind relaționat cu teoriile situaționale. Această generalizare nu a fost încă aplicată și cred că poate servi ca un model-umbrelă pentru înțelegerea diferitelor aspecte ale practicilor grupurilor de networking față-în-față.

Figura 4: Modelul managementului situațional eficient



Rezumat: Utilizarea integrată a **Aspectelor motivaționale ale modelului comportamental al membrilor unei rețele** și a **Unui model al managementului situațional eficient** produce o bază teoretică în două etape pentru cercetare și pentru managementul practic. Punct de legătură (9) dintre modele reprezintă un punct de dublă decizie managerială: care sunt aspectele emoționale care trebuie satisfăcute și cum. Revizuirea teoretică oferă evaluări detaliate asupra grupului de motive care pot afecta comportamentul proprietarilor de afaceri, dar este important să ne amintim că fenomenul specific nu a fost încă studiat, iar modelele s-au bazat pe teorii din domenii conexe și similare.

III. Metodologia cercetării

Modelul teoretic a servit ca un ghid pentru efectuarea unei cercetări în două etape cu metode mixte, care combină cercetarea calitativă și cea cantitativă. Jurnalul, observația și interviurile semi-structurate au fost utilizate în etapa calitativă. Analiza de conținut a condus la categoriile care au fost utilizate pentru proiectarea unui chestionar închis, care a fost utilizat în faza cantitativă. Statisticile au fost utilizate pentru a analiza datele cantitative.

Populația investigată a constat din proprietarii de afaceri mici, membri ai grupurilor de rețele de afaceri. Obiectivele de cercetare s-au concentrat pe identificarea aspectelor emoționale, precum și pe examinarea legăturii dintre acele aspecte emoționale și deciziile pe care le iau membrii în diferite stadii de apartenență la grup. Din cauza lipsei unei metodologii specifice de cercetare și a instrumentelor la care ar putea adera cercetătorul, o paradigmă de cercetare și noi instrumente au fost concepute și validate. Studiul axat pe metodele mixte este construit pe o combinație între metodele de cercetare, aplicate în două etape de **cercetare calitativă**, care a început fără o cunoaștere prealabilă a datelor, incluzând observațiile, observarea din umbră, jurnalele și interviurile semi-structurate menite să identifice factorii care influențează, influența lor relativă asupra categoriilor de comportament care au servit ca bază a **cercetării cantitative**, prin intermediul chestionarelor, care examinează ipoteza influenței relative a factorilor emoționali. Metoda de cercetare aleasă pentru acest tip de examinare academică este susținută de o selecție de studii de prim rang în domeniul metodelor de cercetare, așa cum sunt ele enumerate în ghidul de cercetare aplicată al lui Collins & Hussay (2003). Morgan (2007), Erican & Roth (2006), Cazden (2001) sunt de acord că modalitatea eficientă de a desfășura activități de cercetare trebuie să includă cercetarea calitativă cu analiza cantitativă a conținuturilor calitative, urmată de cercetarea cantitativă. Această combinație de abordări generează o cercetare calitativă care furnizează date privind esența subiectului și varietatea componentelor sale, în timp ce cercetarea cantitativă furnizează dovezi amănunțite, puternice.

Figura 5: Design-ul cercetării prin metodele mixte

Design-ul cercetării calitative

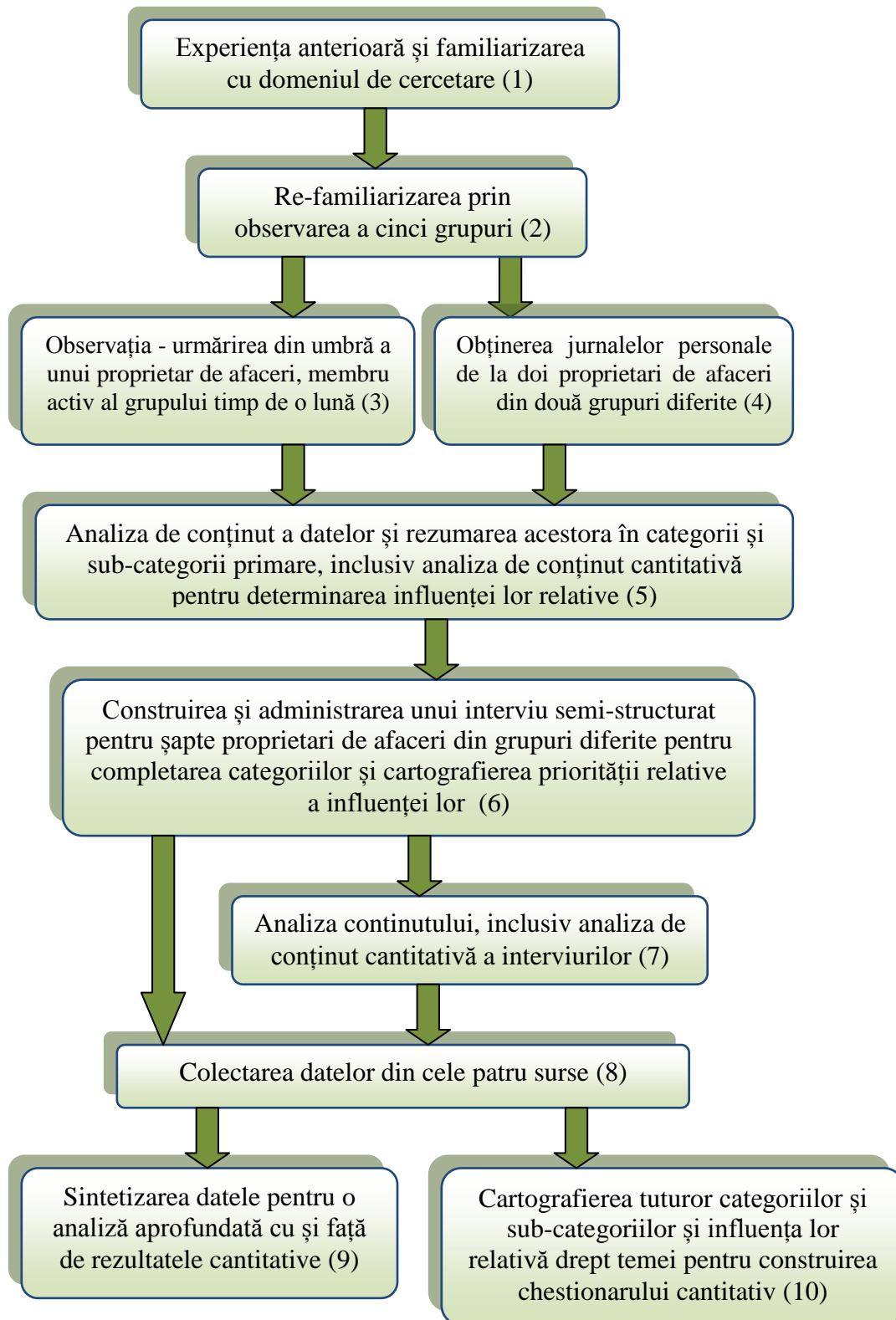


Figura 6: Design-ul cercetării cantitative

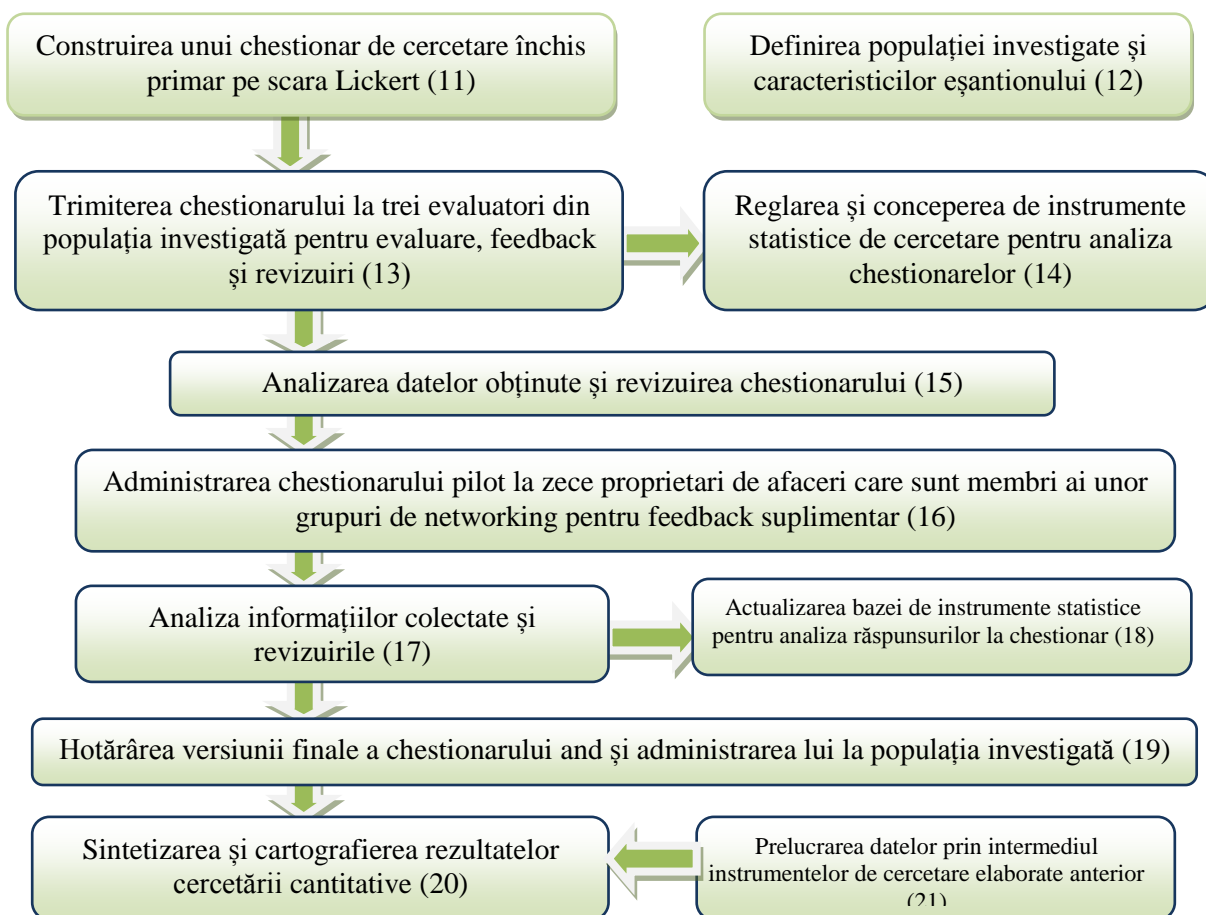
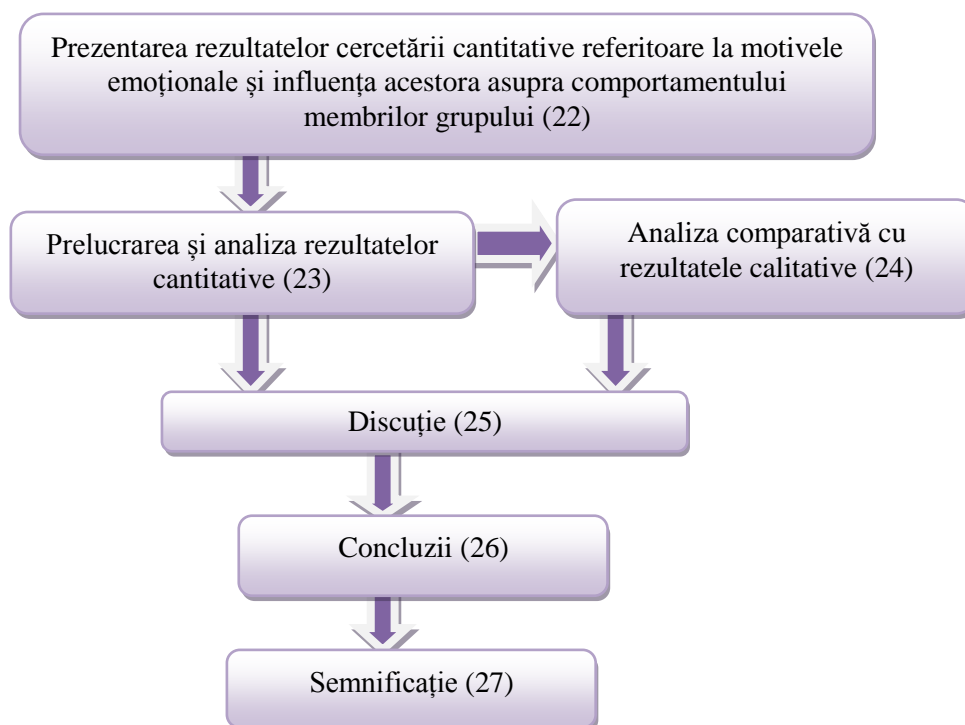


Figura 7: Etapele de analiză din stadiile cercetării calitative și cantitative



Populația investigată: Grupul de networking include, de obicei, 20-35 de membri.

Fiecare membru al grupului reprezintă o profesie diferită.

Eșantionare: Eșantionul în cercetarea calitativă a constat din 10 proprietari de afaceri. Eșantionul în cercetarea cantitativă a constat din 101 de proprietari de afaceri din 15 grupuri de networking diferite, care au completat chestionare, din 170 de proprietari de afaceri care au fost abordați (aproximativ 65%). Eșantionul a îndeplinit criteriile unui eșantion aleatoriu, care este suficient de mare pentru analiza cantitativă, fiind lipsit de părtinire și reprezentativ pentru populația investigată. Fiecare a patra persoană de pe lista fiecărui grup a fost abordată.

IV: Rezultatele cercetării

Constatările care decurg din întrebările de cercetare:

Constatările calitative: obiectivele de cercetare au fost: (1) Identificarea și caracterizarea motivațiilor și nevoilor emoționale care influențează membrii grupului în activitatea lor (aderare-apartenență-plecare), (2) Identificarea priorităților în influența categoriilor asupra motivațiilor în activitate (aderare-apartenență-plecare); (3) Identificarea și ierarhizarea motivațiilor și nevoilor emoționale prioritare influențate de comportamentul managerului.

Tabelul 1: Categoriile identificate în ordinea descrescătoare a importanței:

Ordinea importanței	Principala categorie (care conduce)	Ordinea importanței	Principala categorie
*1	Sentimentul valorii	3	Devotamentul față de organizație
*2	Sprijinul grupului	4	Plăcere și eliberare
		5	Curiozitatea și inovațiile
		6	Încrederea în relații

Aceste categorii au servit drept temei pentru construirea chestionarului cantitativ (subcategoriile nu sunt prezentate în rezumat)

Tabelul 2: Semnificația relativă a influenței categoriilor în privința activităților și a managerului

Ordinea importanței	Aderare	Apartenență	Plecare	Din partea managerului
1	Sprijinul grupului	Sprijinul grupului	Sentimentul valorii	Încrederea în relații
2	Sentimentul valorii	Încrederea în relații	Plăcere și eliberare. Încrederea în relații.	Sentimentul valorii
3	Curiozitatea și inovațiile	Sentimentul valorii	Sprijinul grupului	Plăcere și eliberare
4		Curiozitatea și inovațiile		
5		Devotamentul față de organizație		

Constatările arată: (1) Diferențele de intensitate a nevoilor emoționale în diferitele etape ale activității proprietarilor de afaceri în grup și semnificația lor relativă.

(2) Decalajul semnificativ între cele două categorii principale - “sentimentul valorii” și “sprijinul din partea grupului” - și celelalte categorii majore. (3) Diferența dintre comportamentul practic al managerilor și comportamentul care se așteaptă din partea lor.

Constatările referitoare la Întrebarea de cercetare nr. 1: Care sunt factorii emoționali care îi motivează pe proprietarii de afaceri mici să se **alătore** grupurilor de networking în afaceri? **Ipoteza:** necesitatea de a-și satisface sentimentul de apartenență va motiva proprietarii de afaceri mici să adere la un grup de networking în afaceri față-în-față.

Itemul de “beneficiu pentru afaceri” a primit cele mai mari punctaje ca motiv pentru aderarea la grup. “Inovația” și “învățarea” au fost următoarele motive în ordinea importanței. Apartenența la un grup urmează, iar apoi dorința de plăcere. Motivele mai puțin importante au vizat sentimentul valorii personale, de exemplu, necesitatea de a-și spori stima de sine. Se poate concluziona că principalul motiv pentru aderarea la grup este așteptarea legată de beneficiul în afaceri. **Ipoteza că sentimentul de apartenență ar fi o necesitate majoră este parțial dovedit, și totuși, s-a constatat că există două alte nevoi majore: nevoia de inovație și nevoia de învățare.**

Constatările referitoare la Întrebarea de cercetare nr. 2: Care sunt factorii emoționali care îi motivează pe proprietarii de afaceri mici să stea în grupurile de networking în afaceri? **Ipoteza privind perseverența în grup:** Nevoia de a satisface sentimentul apartenenței și sentimentul valorii de sine va motiva proprietarii de afaceri mici să rămână într-un grup de networking în afaceri față-în-față.

Elementul “Inovație” a primit cel mai mare scor ca motiv pentru continuarea participării la grup. Urmează “Îmi place compania colegilor mei” în cadrul “sentimentului de apartenență”, alături de “abilitățile și aptitudinile mele sunt recunoscute” în cadrul sentimentului valorii. Apoi vine “încrederea” în membrii grupului și “sentimentul de parteneriat” cu ei. Pe ultimele locuri sunt patru elemente din diverse categorii: “Sunt capabil de a gestiona și de a-i influența pe alții” în cadrul “sentimentului valorii”, “Eu nu mai sunt singur în lumea afacerilor” în cadrul “sentimentului de apartenență”, “Eu sunt capabil să funcționez în mod corespunzător în lumea afacerilor” în cadrul “devotamentului față de organizație”, și “primesc în continuare noi recomandări” în cadrul “beneficiului în afaceri”. Majoritatea itemilor se află între acești poli. **Se poate concluziona că ipoteza se confirmă și că aspectele majore care îi determină pe managerii de afaceri să continue și să participe sunt beneficiile emoționale, care satisfac principalele categorii ale inovației, apartenenței și simțului valorii.** Există o schimbare substanțială în polaritatea majorității factorilor în comparație cu rezultatele din etapa de aderare. Factorii emoționali și sociali sunt mult mai importanți decât interesul de afaceri (!) și **motivul major de a se alătura grupului de networking în afaceri devine aproape cel mai puțin important motiv de a rămâne.** Se poate spune că există o schimbare dinamică în așteptări de-a lungul “ciclului de viață” al apartenenței ca membru la grup.

Constatările referitoare la Întrebarea de cercetare nr. 3: Care sunt factorii emoționali care îi motivează pe proprietarii de afaceri mici să părăsească grupurile de networking în afaceri? **Ipoieza privind părăsirea grupului** - lipsa de satisfacție a sentimentului auto-valorii, pierderea interesului și a plăcerii și lipsa unui sentiment de apartenență îi vor motiva pe proprietarii de afaceri mici să părăsească grupul de networking în afaceri față-în-față.

Principalul motiv de a părăsi grupul ar fi lipsa de încredere reciprocă. Urmează “mă simt neapreciat” și “simt că aptitudinile și abilitățile mele nu sunt recunoscute” în cadrul “sentimentului valorii” și “nu beneficiaz și nu învăț de pe urma cunoștințelor colegilor mei”, sau “nu primesc noi cunoștințe” în cadrul “învățării”. Cel mai jos pe scară se află două sentimente: “simt că am câpătat încredere suficientă pentru a face față” și “nu mai am nevoie de grup” în cadrul “sentimentului valorii”, și “simt că trebuie să urmez aceste reguli” în cadrul “devotamentului față de organizație”. Alți itemi se află între acești poli. Se poate concluziona că nevoia nesatisfăcută de încredere, care se concentrează asupra celorlalți proprietari de afaceri ca persoane care participă la grup, și lipsa obținerii unor aprecieri sunt principalele motive ale plecării. Este interesant să se constate că sistemul și devotamentul față de el se află aproape de cel mai scăzut nivel de importanță, cum e și interesul de afaceri.

Constatările prezentate arată că motivele emoționale sunt pertinente pentru părăsirea grupului și ipoteza de cercetare este confirmată.

Toate constatările au dus la descoperiri importante și la concluzii atot-cuprinzătoare:

(1) A fost identificată o tendință clară, și a fost descoperit sensul ei: Proprietarii de afaceri se alătură grupurilor de networking în afaceri față-în-față în principal datorită unor motive legate de afaceri; (2) Cu cât sunt mai mari motivațiile de a se alătura grupului, cu atât mai mari sunt motivațiile de a continua să facă parte din el; (3) Ei perseverează din motive sociale și emoționale și părăsesc grupul în principal din cauza lipsei de satisfacție emoțională și socială; (4) În timpul participării, aspectele emoționale sunt cele mai importante și influente motive, iar interesul de afaceri este scăzut; (5) La etapa plecării, constatăm că factorii emoționali sunt mai importanți decât interesul de afaceri ca un factor major în decizia de plecare; (6) Majoritatea motivelor sunt extrem de inter-relaționate, ceea ce duce la ideea că ele reprezintă un fenomen asemănător “bulgărelui de zăpadă”, în sensul că neîndeplinirea unei nevoi emoționale amplifică insatisfacția care decurge din neîmplinirea altor nevoi emoționale, iar rezultatul este abandonarea totală a grupului.

Constatările referitoare la Întrebarea de cercetare nr. 4 privind managerul de grup.

Înaltele așteptări ca managerul să satisfacă nevoile emoționale ale membrilor grupului au fost identificate ca un **factor-cheie** în etapa calitativă, idee sprijinită de concluziile cantitative. **Ipoieza privind influența managementului** - lipsa de empatie față de aspectele emoționale din partea managerului grupului va motiva proprietarii de afaceri mici să părăsească grupul de networking în afaceri față-în-față.

Tabelul 3: Valorile medii ale sub-scalei care îl privesc pe managerul de grup (N=91-96)

	M	(SD)
Scala totală	3.98	(0.55)
Sentimentul apartenenței	4.47	(0.78)
Încredere	4.33	(0.65)
Plăcere	4.32	(0.88)
Inovație	3.98	(1.03)
Devotamentul față de organizație: respectarea regulilor	3.92	(0.87)
Sentimentul valorii	3.75	(0.73)
Beneficiul pentru afacere	3.73	(1.10)
Învățare	3.53	(1.17)
Devotamentul față de organizație: flexibilitate	3.40	(0.93)

Tabelul arată că toate valorile medii se află deasupra punctului median al scalei de (interval 1-5), iar valoarea medie totală privindu-l pe liderul de grup este 3.98. Cu alte cuvinte, **așteptările și emoțiile legate de liderul de grup sunt relativ foarte ridicate**. Cele mai mari sunt valorile pentru “sentimentul de apartenență”, “încredere”, și “plăcere”. Urmează valorile pentru “inovație”, “devotamentul față de organizație: respectarea regulilor”, “sentimentul valorii”, și “beneficiul pentru afacere” ; la cel mai scăzut nivel, deși încă ridicat, se află valorile pentru “învățare” și “devotamentul față de organizație: flexibilitate”.

S-a constatat că ordonarea ierarhică a valorilor sub-scalei este semnificativă: $\chi^2(8) = 165.46$, $p < .001$

Tabelul 4: Mănunchiurile de așteptări referitoare la managerul de grup

Mănunchi	
1	Sentimentul apartenenței.
2	Plăcere ; Încredere .
3	Inovație; Devotamentul față de organizație: respectarea regulilor.
4	Beneficiul pentru afacere; Sentimentul valorii.
5	Învățare; Devotamentul față de organizație: flexibilitate.

Tabelul 4 arată că cea mai importantă așteptare a membrilor grupului față de managerul lor a fost să simtă că **aparțin grupului**. În ordinea importanței, următoarele așteptări au fost **să aibă încredere în manager** și să se **bucure** de activitățile de grup, în termeni de diversitate și de interes. Pe locul trei au fost așteptările legate de **inovație** și de management al grupului în conformitate cu normele existente. Pe locul patru au fost așteptările ca liderul să conducă la un avans al beneficiilor lor în afaceri și să le promoveze sentimentul valorii personale. Cele mai puțin importante așteptări au fost ca liderul să asigure învățarea reciprocă în rândul participanților la grup, și ca el sau ea să conducă grupul într-un mod flexibil. În general, putem spune că punctul de vedere al fiecărui membru este individualist. **Proprietarii de afaceri încearcă în primul rând să își satisfacă nevoile lor emoționale foarte personale**, iar abia apoi caută susținerea funcțională a afacerii lor sau cel puțin să fie expuși la învățarea de la alții despre cum să facă marketing și să se implice într-un networking eficient. Așteptările practice față de manager sunt prezentate în cuvintele proprietarilor de afaceri. Cei mai înalți termeni sunt:

*va fi deschis și onest; va fi demn de încredere și te vei putea bizui pe el; va fi plin de grijă și atent la nevoile oamenilor; va crea o atmosferă de grup plăcută; va face ca toți membrii să își îndeplinească angajamentele; va crea o echipă care acordă sprijin și nu o va restricționa; va iniția activități interesante și creative; mă va trata în mod echitabil; va construi un grup care este apreciat de către piață și industrie. **Cele mai joși termeni:** va conduce în conformitate cu normele; îmi va atribui sarcini influente în cadrul grupului; va gestiona grupul în funcție de stilul și intuiția sa personală; mă va vedea ca pe un membru valoros al grupului.*

Constatările ilustrează foarte clar că nevoia generală și majoră este axată pe așteptarea unui comportament de susținere, deschis, pe care te poți baza, atent. **Constatările prezintă în mod clar că aderarea la cadru și la normele de procedură este văzută doar ca o necesitate și nu este de așteptat ca aceasta să reprezinte efortul principal al managerului.** Aceste constatări sprijină constatările calitative, care au arătat că respectarea la modul rigid din partea managerului grupului a normelor birocratice poate produce prejudicii prin generarea de frustrare și furie în primul rând, ducând mai târziu chiar la decizii de părăsire a grupului din cauza stilului de management rigid.

O comparație între valorile medii ale importanței așteptărilor de realizare și satisfacere a nevoilor de către manager și importanța motivelor pentru etapele de aderare, participare și plecare demonstrează vizibil importanța relativă care se atribuie comportamentului managerului ca un **factor-cheie pentru satisfacerea așteptărilor participanților la grup în comparație cu alți factori și arată importanța atribuită influenței managerului de către participanți în toate etapele, indicând, într-un mod concentrat, care anume cauză este puternic influențată, în fiecare etapă, de comportamentul managerului.**

O comparație a Importanței motivelor pentru aderare, participare și plecare.

O comparație între valorile medii ale importanței așteptărilor de realizare și satisfacere a nevoilor de către manager și importanța motivelor pentru etapele de aderare, participare și plecare demonstrează vizibil importanța relativă care se atribuie comportamentului managerului ca un **factor-cheie pentru satisfacerea așteptărilor participanților la grup în comparație cu alți factori și arată importanța atribuită influenței managerului de către participanți în toate etapele, indicând, într-un mod concentrat, care anume cauză este puternic influențată, în fiecare etapă, de comportamentul managerului.**

Comparație: Importanța motivelor: aderarea, participarea și plecarea.

Descrierea ilustrează modul în care managerul își poate folosi influența referindu-se la fiecare aspect important sau nevoie pe care proprietarul afacerii se așteaptă ca managerul să le satisfacă. **În etapa de aderare:** Așteptarea față de manager în privința satisfacerii nevoilor este axată pe **“inovație”, “sentimentul de apartenență” și “plăcere”**. Practic, managerul grupului poate fi mult mai eficient în etapa de aderare în cazul în care **se adresează nevoilor emoționale ale membrilor grupului**, mai degrabă decât să se concentreze doar pe prezentarea beneficiilor potențiale pentru afaceri. Succesul acestui efort managerial va crește șansa ca individul să se alăture grupului de networking în afaceri față-în-față. **În etapa de participare:** Așteptările față de manager sunt ca el/ ea să **satisfacă majoritatea nevoilor membrilor grupului**. Referitor la cele mai importante motive, managerul poate fi mult mai eficient prin acordarea unui **tratament preferențial**

pentru a satisface motivele de **inovație, încredere, și sentimentul de apartenență**. Succesul acestui efort managerial **va crește durata de activitate** ca membru al grupului de networking în afaceri față-în-față. **În etapa de plecare**: Așteptările față de manager sunt ca el/ea să fie o persoană care satisface nevoile membrilor grupului cu accent pe **încredere, plăcere, sentimentul valorii și sentimentul apartenenței**. Referindu-se la cele mai importante motive, **încrederea și plăcerea**, putem concluziona că dacă managerul va reuși să satisfacă aceste nevoi, există o șansă de a preveni părăsirea de către membri a grupului de afaceri.

Se poate concluziona că comportamentul managerial poate influența puternic (mai mult decât oricare alt factor), nivelul de satisfacție a membrilor prin îndeplinirea așteptărilor pe parcursul activităților de aderare, participare și părăsire a grupului de către membri.

Ar trebui remarcat din nou faptul că a patra ipoteză despre cauza de părăsire a grupului este confirmată. Constatările au adăugat încă un motiv la lista inițială, itemul încrederii.

Tabelul 5: Comparație: Importanța motivelor: aderare, participare și plecare

Item	Importanța		Item	Importanța		Item	Importanța	
	Aderare	Manager		Participare	Manager		Plecare	Manager
Beneficiul pentru afacere	4.55	3.73	Inovație	4.33	3.98	Încredere	4.02	4.33
Inovație	4.04	3.98	Încredere	3.82	4.33	Învățare	3.77	3.53
Învățare	3.82	3.53	Învățare	3.65	3.53	Beneficiul pentru afacere	3.66	3.73
Sentimentul apartenenței	3.25	4.47	Sentimentul apartenenței	3.61	4.47	Plăcere	3.43	4.32
Plăcere	2.95	4.32	Sentimentul valorii	3.59	3.75	Sentimentul valorii	3.24	3.75
Sentimentul valorii	2.66	3.75	Plăcere	3.57	4.32	Sentimentul apartenenței	2.92	4.47
Încredere	-	4.33	Devotament față de organizație	3.38	3.92	Devotament față de organizație	2.91	3.38
Devotament față de organizație	-	3.92	Beneficiul pentru afacere	3.32	3.73	Inovație	---	3.98
medie	3.54	4.00	medie	3.65	4.00	medie	3.42	3.94

V. Concluzii și implicații

Concluzii privind motivele de aderare la grup:

1. Managerul grupului care este implicat în recrutare și are cunoștințe care îi permit să prefere recrutarea de proprietari de afaceri mici cu alte **nevoi** decât cea a intereselor de afaceri, va fi mult mai eficient.
2. Managerul grupului care este implicat în recrutare are la dispoziție **instrumente suplimentare de motivare cu argumente și explicații**, prin intermediul abilității sale de a **spori eficiența de recrutare** prin furnizarea de răspunsuri la noile nevoi identificate, de **“inovație”, “învățare” și “apartenență”**, în plus față de **“beneficiul pentru afaceri”, ceea ce este probabil că va influența candidații.**
3. Succesul în recrutarea proprietarilor de afaceri mici crește eficiența managerială atât în privința recrutării, cât și a managementului de rutină, datorită faptului că o mai mare intensitate și varietate a motivelor pentru aderare vor conduce la o mai mare motivație de a rămâne și de a funcționa ca membru al grupului.
4. Eficiența managerială crește în etapa de recrutare atunci când managerul adresează nevoile de **“inovație”, “învățare” și “apartenență”** și **anticipează** beneficiile emoționale și individuale care vor crește la modul extrem motivația candidaților de a se alătura grupului. Este mult mai eficient decât efortul de a convinge membrii potențiali să se alătore grupului numai bazat pe interesul de afaceri.
5. În cazul în care managerul este familiarizat cu teoria managementului cognitiv și poate identifica un membru care este **orientat pe autonomie**, managerul poate

motiva persoana respectivă prin concentrarea așteptărilor sale asupra **dezvoltării realizărilor personale**, și prin comparația cu sine. În cazul în care membrul este **orientat pe control**, va exista o șansă de a-i crește motivația prin sporirea anticipației privind **sentimentul apartenenței și realizările** în comparație cu alți membri ai grupului.

Concluzii privind participarea la grupul de networking

1. Momentul cel mai propice și indicat pentru ca managerul să acționeze este etapa de participare, în care proprietarul afacerii este cel mai afectat de comportamentul managerului grupului, efortul pro-activ din această etapă putând extinde durata de apartenența la grup într-un mod mult mai eficient decât un comportament managerial reactiv, care va încerca să evite decizia membrului de a părăsi grupul, din cauza faptului că în această etapă managerul are o mai mică autoritate și influență.
2. Capacitatea managerului de a influența participanții rezidă în principal și aproape exclusiv în satisfacerea nevoilor lor emoționale. Cel mai înalt nivel al nevoilor și așteptărilor apare în etapa de participare.
3. Nu este nevoie de a pune un accent managerial prea mare pe respectarea procedurilor și menținerea cadrului. Concluzia principală este că managerul trebuie să posede competențe de facilitare pentru a fi mai eficient.
4. Managerul acordă **tratament preferențial** pentru a satisface motivele de **inovație, încredere, și sentimentul de apartenență**. Succesul acestui efort managerial va duce la satisfacția membrului, care va fi convins că este dispus să coopereze și să își **crească durata de activitate** în calitate de membru al grupului de networking în afaceri față-în-față.
5. Satisfacerea acestor “beneficii pentru afaceri” nu poate fi gestionată.
6. Un manager care nu transmite încredere proprietarilor de afaceri ca indivizi își pierde autoritatea și capacitatea de a influența alți factori de motivare.
7. Sursa de autoritate și influență este **acordată de către proprietarii de afaceri** managerului grupului de networking față-în-față prin intermediul **încrederii și anticipării** faptului că managerul va fi capabil să satisfacă aceste nevoi.
8. Managerul care va încerca să influențeze prin utilizarea unei surse formale și birocratice de autoritate va eșua.

Concluzii privind părăsirea grupului

1. Efortul managerial de a preveni membrii grupului să părăsească grupul este mai puțin eficient decât o abordare managerială preventivă și proactivă, care ar trebui să fie adoptată în etapa de participare.
2. Șansa de a face ca un efort managerial să prevină plecarea în această etapă trebuie să se bazeze pe un efort de a satisface nevoile de “**sentiment al valorii**” și nevoia de “**plăcere**”, care sunt **identificate ca factori motivatori direcți pentru părăsirea grupului**.

Concluzii cu privire la întrebarea de cercetare principală: Care sunt cauzele emoționale care se așteaptă să fie satisfăcute de comportamentul managerului? **Întrebarea secundară:** Care sunt factorii emoționali care conduc la părăsirea grupului în cazul în care nu există atenție din partea managerului?

1. Grupul de aspecte emoționale care sunt influențate de manager este acum cunoscut.
2. O “situație de așteptare” emoțională a proprietarilor de afaceri care sunt gata să fie conduși emoțional a fost identificată ca un instrument managerial eficient ce trebuie să fie activat.
3. **Nivelul ridicat de așteptare** față de managerul grupului în calitate de potențial “satisfăcător cheie” poate fi o cauză de eșec care aduce la nivel înalt de **frustrare** și **furie** când și dacă managerul este indiferent față de nevoile membrilor și, chiar mai mult, atunci când membrii sunt expuși la eforturi manageriale în alte direcții, percepute ca aparținând unui stil managerial axat pe sarcini rigide și orientat spre afaceri.
4. Faptul că așteptările managerului reprezintă un grup compact de așteptări duce la intuiția faptului că acesta seamănă cu un fenomen al “bulgărelui de zăpadă”, în care fiecare motiv este amplificat de celelalte și nu pot fi gestionate sau influențate separat.
5. Eficacitatea managerială în etapa plecării nu poate fi mare, deoarece influența potențială asupra prevenirii părăsirii grupului prin satisfacerea acestor nevoi este scăzută.

Concluzii generale

1. Managerii de grup trebuie să accepte conceptul managerial și să înțeleagă că responsabilitatea lor este de a construi și a menține o **satisfacere dinamică a nevoilor emoționale**, care este calea esențială către eficiență.
2. Concluzia că un stil adaptat în direcția unui **stil axat pe “relaționare” sau “orientat asupra oamenilor”**, ce minimizează astfel utilizarea unui stil birocratic, trebuie să fie adoptată tactic și practic și reprezintă o schimbare necesară în percepția managerilor existenți.
3. Se pare că, în plus față de răspunsul la întrebarea **ce trebuie gestionat**, constatările oferă, de asemenea, răspunsul la întrebarea **cum trebuie să fie gestionate** aspectele emoționale. Răspunsul se află la nivelul strategiei și tacticii practice și al stilului managerial. Acesta se bazează pe întâlnirea și completarea reciprocă dintre teorie și constatări.
4. Se poate concluziona că abilitatea de a fi un manager eficient depinde de aptitudinile manageriale și de disponibilitatea personală a managerului de a depune eforturi în direcția orientării în principal asupra oamenilor.

Implicații

1. Constatările și concluziile acestei cercetări împreună cu modelele teoretice prezintă un proces ciclic de la aspectele emoționale la așteptări, motivații și comportamentul membrilor din rețea, iar modelul global de management situațional reprezintă un **nou model de lucru teoretic care se referă în mod specific la acest fenomen**. Acest model poate servi ca un **instrument managerial** pentru sporirea eficienței manageriale, atât la nivel de strategie, cât și la nivelul managementului tactic de zi cu zi.
2. Cercetarea oferă instrumente și o justificare pentru **managementul dinamic, flexibil și proactiv**, care se axează pe nevoile în schimbare ale membrilor grupului în fiecare etapă, un management care sporește **eficiența performanței prin satisfacerea** nevoilor proprietarilor de afaceri și a **motivațiilor emoționale**, precum și prin intermediul influenței dovedite pe care satisfacerea nevoilor lor o are asupra activității lor.
3. Cercetarea demonstrează în mod constant necesitatea ca managerul să “aibă cea mai mare grijă” de a cunoaște nevoile în schimbare ale **fiecărui membru**, mai degrabă decât să fie mulțumit cu a ști care sunt nevoile în general. Acest lucru poate fi descris ca **managementul sprijinului individual** social și emoțional, în plus față de sprijinul emoțional oferit membrilor ca un grup întreg.

VI: Contribuția și inovația

Constatările și concluziile acestei cercetări reprezintă fundamente noi în privința fenomenului investigat - grupurile de networking în afaceri față-în-față - în general, și, la modul specific, în privința managementului său. Acest lucru a subliniat punctele slabe și prețurile plătite pentru lipsa de eficiență managerială în stilul de management tipic ultimilor ani.

În plus, această cercetare constituie un punct de cotitură, oferind o strategie nouă de management, care ar trebui să fie pusă în aplicare pentru a crește eficiența. Cercetarea este inovatoare deoarece a dezvoltat un model complet care se potrivește nevoilor reale prin furnizarea de soluții atât pentru **conținutul managementului** - ce trebuie gestionat - cât și pentru **procesul** de management, **cum** să se gestioneze - tactici și stilul de lucru.

De-a lungul cercetării, s-a constatat că managerii grupurilor de networking în afaceri față-în-față **trebuie să dobândească cunoștințe manageriale** prin studiul formal al unei profesii noi, al unei noi specialități de management al grupurilor de networking, în general, și al grupurilor de networking în afaceri față-în-față, în special. **Concluzia că instituțiile academice trebuie să recunoască necesitatea de a crea cadre adecvate de instruire pentru managerii potențiali ai grupurilor de networking pentru a spori eficiența acestora pare naturală și vitală.** Această lucrare, împreună cu cercetările viitoare, poate constitui o bază de cunoștințe preliminară. Până când acest lucru se va întâmpla, această lucrare poate servi ca o strategie, tactică și instrument operațional pentru ghidarea managerilor grupurilor de networking în afaceri față-în-față spre a le eficientiza activitatea.

Această lucrare reflectă în mod clar avantajul care decurge din discursul aflat la intersecția dintre între teorie și practică, precum și beneficiile ambelor lumi. Să sperăm că va opri eroziunea percepției că abilitățile personale umane ale managerului sunt ineficiente și că puterea sistemului este instrumentul de influență principal.

Ca un capitol “suplimentar” la teza de doctorat integrală, a fost redactat un **Manual managerial**. Acesta include **Instrumente practice** pentru motivarea proprietarilor de afaceri mici de către manageri. Manualul se referă la întregul “ciclu de viață” al unui proprietar de afaceri ca membru al unui grup și **sugerează lista acțiunilor care trebuie să fie întreprinse în fiecare etapă**. Manualul se bazează pe teorie, pe modelele teoretice care au fost elaborate, pe constatări și pe concluzii.

VII: Referințe

- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. N.Y. Harfer and Raw.1957
- Baron, S. Field, J. and Schuller, T. (Eds) (2002). *Social Capital. Critical Perspectives*. N.Y: Oxford University Press.
- Bass B. M., (1960). *Leadership ,Psychology and Organizational Behavior*. N.Y. Harfer.
- Castells , M. (2009). *The Theory of Network Society*. Zurich, Switzerland. University of Applied Arts & Social sciences in assoc. with Felix Stadler.
- Cazden,C. B. (2001). *Classroom Discourse*. Portsmouth. NH. Heinemann.
- Cole, G. A. (2003). *Management Theory and Practice*. Geraldine Lyons. London .South Western Cengage Learning. 6th.ed
- Creswell, J. W., & Plano Clarrk, Y. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Method Research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Deci E. L., & Ryan R. M.(1985) Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. In: Sonnentag, S. (Ed). *Psychological Management of Individual Performance*. Contributors. New York: John Wiley & Sons
- Donckels, R. & Lambrect, J. (1997). *The Network Position of Small Business - An Explanatory Model*. *Journal of Small Business Management*, volume 95 (5).18-35
- Ephross ,P. H. and Vassil, T. V. (2005). *Groups That Work. Structure and Process*. New York. Columbia University Press 2 Edition.
- Erican, K. & Roth, W. M. (2006). What good is polarizing research into qualitative and quantitative? *Educational Research*, 35(5). pp 14-23.
- French J. R. P.& Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power In D. Cartwright (ed) *Studies in Social Power*. Michigan .University of Michigan press. pp 118-149
- Frijda, N .H. (2007).*The Laws of Emotions*. Cont: Losonczy, M. *International Social Science Review*. Volume 82. (3+4) p. 199-217.
- Fukuyama, F. (2006). *The End of History and the Last Man*. Simon & Shuster Adult Publishing Group New York Press.
- Goldie , P. (2000). *The Emotions.A Philosophical Exploration*. Oxford. Clarendon Press.
- Gotlieb, M. R. (2003). *Managing Group Process*. Prager
- Gumpert, D. E. & Boyd, D. P. (1988). The loneliness of the small business owners/the emotional consequences of running a small venture. In: H. Levinson, ed.1988. *Designing and Managing your Career*. Harvard Business Review Book pp.289-297

Hackett, P & Allen, D. (1995). Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*. Vol 80. Aug 1995. pp 468-478.

Herzberg, F. Mausner, B. & Synderman, B.B. 1959. New York: John Wiley and Sons
Huitt (2007)

Lang, L, Goldwyn, S. Schatschneider, C. Roehrig-Bice, A. Johnson, C. (2007). Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association Chicago, IL Florida State University

Lake, P. W. & Lake, E. (2004). *Benefits of Membership in a Business Networking Group. Business Networks in a Regional Industrial Cluster*. Unpublished DBA dissertation. University of Southern Queensland, Australia. Lampinen, A., Taminminen, S. & Ouiasvirta, A. (2009). *All My People Right Here Right Now: Management of Group Co-Presence on a Social Networking Site*. Lang et. al. (2007)

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall 28

Longencker, G. J. & Tema, E. (2000). *Managing of a Networking Group*. Entrepreneurship and Regional Development, July 2000. 12(3).pp.195-215

Marlow, A. H. (2000). *The Maslow Business Reader*. New York: John Wiley & Sons (pp. 256 – 271). 30

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. N.Y. Harfer and Row. McIntyre et. al (2006)

McClelland, J. W. and Atkinson, R. A. & E. L. Lowell (Eds), 1953. *The Achievement Motive*, New York. Appleton-Century-Crofts.

McIntyre, N. and Srivastova, A. & Fuller, J. (2009). The relationship of locus of control and motives with psychological ownership. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 21.

McKay, A. (2007). *Motivation Ability and Confidence Building in People*. Boston.

Misner, I. R. & Donovan, M. R. (2008). *The 29% Solutions - 52 Weekly Networking Success Strategies*. Austin, TX. Greenleaf Books, Group Press. pp. 10-13

Misner, I. R. & Morgan, D. (2000). *Masters of Networking - Building Relationships for Your Pocket Book and Soul*. Atlanta. Board press.

Morgan, D. L. (2007). Paradigms lost and pragmatism regained. Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research* 1 (1). pp 48-76

Ojasalo J. (2004). *Industrial Marketing Management* Copyright © 2012 Elsevier Inc. All

Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. LL. Cummins & B.M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. 12, 295-336 (Ryan 2002)

Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness* .New York. McGraw–Hill.

Ritter, T. (1999). The networking company: antecedents for coping with relationship and networks effectively. *Industrial Marketing Management*, England. University of Bath. 28(5), pp. 467-479, volume 28, Issue 5.

Sheldon, O. (2003). The early sociology of management and organizations. Ed.

Thompson, K. *The Philosophy of Management*. New York. Routledge .Vol 2

Sonnentag, S. (Ed). (2002). *Psychological Management of Individual Performance*. New York: John Wiley & Sons

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. N.Y. Willey.

Walker, E. & Brown, A. (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 1 Dec, 22 (6).

Wenger, E., Mcdermott, R., & Snyder, W. M. (2002). *A Guide to Managing Knowledge and Cultivating Communities of Practice*. Boston, Harvard Business School Press.