

ROLUL CULTURII MANAGERIALE ȘI LIDERISMUL ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

THE ROLE OF MANAGEMENT CULTURE AND LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

DOI: 10.5281/zenodo.3707600

CZU: 005.7

Tatiana TOFAN,
doctor în economie,
conferențiar universitar,
Academia de Administrare Publică

SUMMARY

In this article the author studies the role of management culture and leadership in organizational development. Because, the culture is a system that self-organized and regulates human existence, the world of meanings, symbols and values, which function as rules, norms and conditions for the personification of a culture. an important role in the development of organizations is the personal culture of manager.

Keywords: management, manager, leadership, leader, organizational culture.

REZUMAT

În prezentul articol autorul studiază rolul culturii manageriale și liderismul în dezvoltarea organizațională. Deoarece cultura este un sistem care se autoorganizează și prin care se reglementează existența umană, lumea sensurilor, simbolurilor și valorilor, care funcționează ca reguli, norme și condiții pentru personificarea unei culturi, un rol important în dezvoltarea organizațiilor îl are cultura personală a managerului.

Cuvinte-cheie: management, manager, liderism, leader, cultură organizațională.

Fiecare organizație, indiferent de regiunea, țara sau sectorul din care face parte, are o cultură a sa proprie. Dacă în ceea ce privește firmele din sectorul privat se poate spune că diferențele de cultură organizațională sunt semnificative de cele mai multe ori, nu aceeași afirmație se poate formula despre cultura organizațională din sectorul public. Deși există destul de multe similarități de valori în funcție de domeniile de activitate în care se încadrează organizațiile publice, totuși se identifică un set de valori comune tuturor culturilor organi-

zaționale, dar și o categorie de valori specifice care justifică diferențele uneori semnificative existente în culturile organizaționale.

Cultura managerială, ca „filosofie” a organizației privind modul de conducere, reflectă gândirea managerilor, standardele etice, setul de politici manageriale, tradițiile, atitudinile, întâmplările și evenimentele prin care a trecut instituția. Conducerea poate fi descrisă ca „un proces dinamic dintr-un grup, în care un individ îi determină pe ceilalți să contribuie voluntar la îndeplinirea sarcinilor de grup într-

o situație dată” [2, p. 46]. Elementele de bază ale conducerii, conform lui G. A. Cole, sunt: liderul; scopul și obiectivele; membrii grupului; mediul și situația.

Un nivel înalt de motivare a personalului este o condiție primordială în conducerea eficientă a organizației. Însă numai prin motivație nu putem realiza funcționarea stabilă a întreprinderii. Apare necesitatea unui mod de conducere, care să se bazeze pe putere, care, la rândul său, este legată atât de management, cât și de liderism, de relațiile dintre acești factori. Anume prin interacțiunea acestor procese: motivare și putere, organizația funcționează și se dezvoltă [2, p. 44].

Ținem să menționăm că noțiunile de „manager” și „lider” nu coincid, managerii adesea fiind văzuți ca administratori, în timp ce liderii ar fi niște persoane carismatice, inspiratoare. De aici rezultă că și conceptele de „cultură managerială” și „liderism” au nuanțele lor proprii. P. Andrei încearcă să justifice etimologic diferența dintre *leading* (a dirija, a comanda), ceea ce implică o orientare, o direcție, și *managing* (a gira, a gestiona), care sugerează ideea „manevrării unei mașini”. În opinia lui, managementul conține ideea unui control administrativ și financiar, pentru lideri nefiind absolut necesară competența în girarea resurselor [2, p. 63].

Managementul se bazează pe un set de instrumente și tehnici explicite, determinate prin testări și raționamente analitice, ce pot fi folosite în situații diferite, atât în lumea afacerilor, precum și în sectorul public. Managementul se concentrează asupra eficienței, a analizei costurilor și a beneficiilor, asupra logisticii, metodelor, procedurilor și politicilor de organizare și administrare, în defavoarea conducerii previzionale, prin care se identifică și se formulează orizonturile de orientare și de concentrare a eforturilor.

Liderismul este cel mai important element al managementului care, la rândul său, poate fi împărțit în două componente: unul legat de viziune și direcționare, valori și scopuri, iar ce-

lălalt de inspirația și motivarea oamenilor pentru a lucra împreună, cu o viziune și un scop comun. Pentru ca o întreprindere să devină performantă este necesar un proces de influențare și orientare a oamenilor, care să asigure antrenarea cu toată convingerea a personalului în realizarea la un nivel superior a obiectivelor și sarcinilor ce le revin. Printre cei dintâi, care au formulat ideea că rolul conducătorului este de a crea și a dirija sistemul de comunicare, de a-i motiva pe angajați să realizeze obiectivele organizației și de a formula, a difuza pe larg și în mod clar aceste obiective a fost C. Barnard, care afirmă că rolul conducătorului constă în a „modela și a face să fie respectate valorile în întreprindere” [3, p. 56].

Numeroși specialiști au abordat problema liderismului în mod diferit. Astfel, în literatura de specialitate se evidențiază trei abordări ale **problematicii liderismului**.

Abordarea prin prisma trăsăturilor caracteristice ale liderilor. Se afirmă că liderii eficienți posedă asemenea calități ca: inteligența, inițiativa și siguranța în propriile forțe. În această ordine de idei, a fost expusă părerea că există o legătură directă între aceste calități și conducerea efectivă. O parte din succes se datorează, fără îndoială, calităților personale ale liderilor. Deși a fost efectuat un număr foarte mare de studii, identificarea trăsăturilor sau a caracteristicilor care îi diferențiază pe lideri de non-lideri s-a dovedit a fi o sarcină imposibil de realizat. Printre trăsăturile care apar cel mai frecvent, inteligența, energia și creativitatea sunt, poate, cele mai reprezentative. Astfel, caracteristicile personale ale individului, precum sunt: inteligența, energia, încrederea în sine, spiritul dominator, motivația pentru a conduce, stabilitatea emoțională, onestitatea și integritatea, profesionalismul contribuie, la realizarea unui management eficient.

Abordarea prin prisma stilului managerial. Interesul pentru factorul uman la locul de muncă a generat, în mod firesc, un interes deosebit față de conducere, ca un aspect al comportamentului la locul de muncă. S-a observat

că „unii lideri au viziune, dar le lipsește talentul de a construi echipe. Alți lideri îi pot inspira pe oameni și pot construi echipe, dar le lipsește viziunea” [3, p. 62].

Cercetările au demonstrat că liderii trebuie să îndeplinească în principal două tipuri de funcții: de realizare a sarcinilor și socială, de formare și menținere a grupului. Liderul care îndeplinește ambele funcții este un lider performant.

Likert distinge patru categorii de sisteme de management, conturând profilul psihologic al organizațiilor: [6, p. 42]

1. *Autoritar - exploatare*, management în care puterea și comenzile vin de sus, se utilizează amenințarea și pedeapsa, comunicarea este slabă, deciziile sunt luate și impuse de nivelul superior al ierarhiei fără procesul de consultare;

2. *Autoritar - paternalist*, management care se bazează mai mult pe recompense decât pe frică, dar subalternii rămân integral supuși, informațiile care vin de la „bază” sunt doar cele care „convin” patronului; deciziile sunt luate la nivelul superior; există o oarecare delegare a responsabilităților;

3. *Consultativ* - obiectivele sunt fixate, ordinele fiind date după consultarea cu subordonații. Comunicarea funcționează atât de sus în jos, cât și de jos în sus.

Accentul se deplasează spre o mai mare democrație și spre efortul de echipă;

4. *Participativ* - este un sistem ideal, în

care nota dominantă o reprezintă participarea, ce conduce la fidelitate față de obiectivele organizației. Motivarea se efectuează printr-o varietate de mijloace și îi determină pe angajați să participe la grupurile de muncă. Managerul conlucrează cu angajații și îi stimulează în realizarea performanțelor. Comunicarea se efectuează ușor și în ambele direcții. Deciziile se iau într-un mod participativ. După N. Elias, acesta este stilul de conducere cel mai eficient. [6, p. 62]

Managementul poate atinge performanțe înalte în cazul în care angajații consideră că apartenența lor la grupul de lucru constituie un „sprijin”, adică conștientizează că au valoare și importanță în colectiv. Principiul de bază pe care se fondează teoriile psihologului american este că pentru a fi eficiente, organizațiile moderne trebuie să fie formate dintr-un ansamblu coerent de grupuri interactive, compuse din indivizi care se susțin reciproc.

Abordarea contextuală. Conform acestei teorii, conducerea este mai mult o problemă de comportament adecvat, decât de personalitate sau de a fi persoana potrivită la momentul potrivit. Practica a demonstrat că nici o trăsătură nu este comună tuturor liderilor eficienți și nici un stil comportamental nu este eficient în fiecare situație, că toate acestea depind de anumiți factori, a căror influență depinde, la rândul ei, de particularitățile situației în care se află liderul.

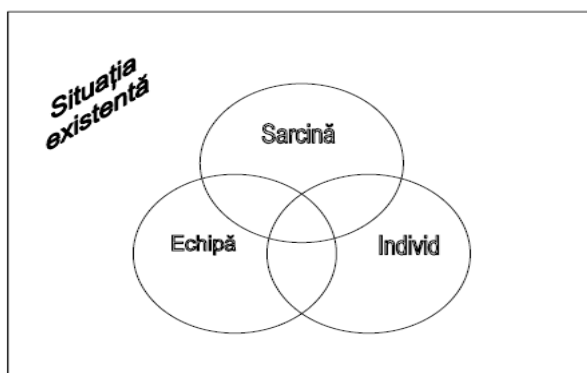


Figura 1. Modelul funcțional de conducere.

Sursa: Adair J. Understanding Motivation. Guildford: Talbot Adair Press, 1990, p. 164.

Modelul funcțional elaborat de J. Adair (figura 1) este definit ca un ansamblu format din trei cercuri: sarcină, echipă, individ. Ele se întretaie: un punct slab în una din zone le afectează pe celelalte două. Astfel, eșecul în îndeplinirea unei sarcini va deranja spiritul de echipă și va diminua gradul de satisfacție individuală. Aceasta e unitatea esențială a liderismului; o acțiune unică poate fi multifuncțională, deoarece afectează toate zonele conexe. Modelul propus de Adair presupune interesul pentru sarcini și grija față de oameni, dar el face o distincție dintre grija față de indivizi și grija pentru grupuri, accentuând faptul că o conducere eficientă constă în ceea ce face liderul pentru a satisface atât nevoile legate de sarcină, cât și pe cele legate de grup și de indivizi. Scopul conducătorului este de a îmbina necesitățile individului cu cele ale grupului și cu scopul organizației, astfel încât ele să formeze o integritate productivă în concordanță cu situația existență [1, p. 23].

În opinia lui J. Adair, grupul de muncă are trei tipuri de necesități comune:

- 1) a îndeplini o sarcină comună;
- 2) a se menține ca echipă;
- 3) totalitatea necesităților individuale ale membrilor grupului.

Acestea pot fi realizate dacă liderul îndeplinește următoarele funcții [1, p. 65]:

Definitivarea scopurilor - stabilește standardele grupului, repartizează sarcinile;

Planificare - caută informații, elaborează un plan realizabil;

Control - menține standardele grupului, mobilizează angajații la realizarea obiectivelor, incită la acțiune și la luarea de decizii;

Încurajare - își exprimă aprobarea pentru contribuțiile salariaților, creează un spirit de echipă, lichidează tensiunile, rezolvă conflictele;

Informare - clarifică și comunică sarcinile și planul de acțiune, primește in-

formații de la grup, sintetizează ideile și sugestiile;

Evaluaire - verifică temeinicia ideilor, determină consecințele, evaluează performanțele, ajută grupul să se autoevalueze.

Adair expune „regula de 50 - 50”, conform căreia jumătate din motivațiile indivizilor ar veni de la ei înșiși, iar altă jumătate ar rezulta din factorii externi, adică 50% din succes depinde de echipă, iar 50% de liderul ei. Această regulă are avantajul de a face ca fiecare parte să-și realizeze performanțele, înainte de a critica calitatea sau contribuția celorlalți membri. „Acesta este remediul ultim pentru boala «ei» și «noi» a organizațiilor” [1, p. 88]. Abordarea respectivă presupune, de exemplu, că pentru a ridica nivelul de eficacitate al conducerii, poate fi reorganizat grupul, iar pentru a se ajunge la compatibilitate psihologică între manager și grup, pot fi reproiectate sarcinile ori modificate atribuțiile funcționale.

Cel care a elaborat o metodă de selecție a angajaților și de formare a echipelor, punând accent pe punctele forte și cele slabe ale indivizilor, este M. Belbin. El a alcătuit o serie de teste psihologice, menite să evalueze contribuția fiecărui membru al echipei. Teoria lui Belbin a „rolului de echipă” a fost dezvoltată, pornind de la constatarea sa că „indivizii imperfecti pot constitui echipe perfecte”, în măsura în care calitățile și defectele lor sunt luate în considerare și echilibrate în momentul creării echipei. Liderismul efectiv înseamnă capacitatea de a orienta oamenii într-o direcție care corespunde intereselor lor pe termen lung, adică să nu se risipească forțele și resursele de care dispune grupul [2, p. 45].

Pentru **elaborarea strategiei manageriale**, S. Mehedinți analizează rolurile diferite jucate de emisferile stângă și dreaptă ale creierului uman. Managerii

care reușesc - privilegiază emisfera dreaptă - intuiția - în detrimentul celei stângi - analiza. Strategia creativă se bazează pe inforgația venită din emisfera dreaptă și trebuie de mers dincolo de planificarea logică pentru a asigura gestionarea eficientă a unei organizații [3, p. 53]. Iar K. Inamori ne sugerează: „faceți management cu emisfera stângă și conduși cu emisfera dreaptă” [5, p. 66]. Managerii adeseori sunt orientați spre date concrete, rezultate și rareori găsesc timp să comunice angajaților viziunea, să construiască echipe. După acest principiu, K. Inamori divizează liderii în: *lider de misiune*, care este interesat de îndeplinirea misiunii prin organizarea celorlalți, de planificarea strategiei și diviziunea muncii; și *lider socio-emoțional*, care este cointerestat în reducerea tensiunilor, aplanarea conflictelor, rezolvarea dezacordurilor și menținerea moralului [5, p. 79].

Majoritatea cercetărilor, care sunt preocupați de problemele privind conducerea își concentrează atenția asupra a două tipuri de lideri:

1) *Tranzacțional* - constituie expresia unui acord tacit pentru a face schimb de avantaje. Acest stil de liderism pune un accent deosebit pe remunerarea salariaților, care acționează conform reglementărilor în realizarea sarcinilor.

2) *Transformațional* - implică o relație mai profundă între un lider și subordonații săi. Conducătorul transformațional evaluează interesele funcționarilor, încearcă să satisfacă cele mai primordiale necesități. Concepția liderului transformațional permite a înțelege cum conducătorul influențează grupul, determină oamenii să activeze, stimulează evoluarea individuală, punând accentul, în același timp, pe scopurile colective, misiunea firmei. A fi lider înseamnă a îndeplini lucrurile, a rezolva problemele, a atinge obiective sau a realiza sarcini de muncă cu ajutorul unei echipe sau al unui grup. Managerii pot obține ceea ce-și propun numai cu ajutorul echipei pe care o determină să acționeze într-un anumit mod. Conceptul de liderism poate fi definit ca un proces de mobilizare, de încurajare și antrenare a indivizilor astfel încât aceștia să contribuie substanțial la realizarea obiectivelor stabilite.[5, p. 92]

Pentru a evidenția cele două laturi ale liderismului, ambele deosebit de importante pentru eficiența activităților desfășurate în cadrul unei organizații, trebuie de pornit de la considerentul că afacerile afectează patru domenii: mediul exterior, strategia organizației, cultura organizației și spiritul individual de liderism. În figura 2 sunt prezentate domeniile liderismului:

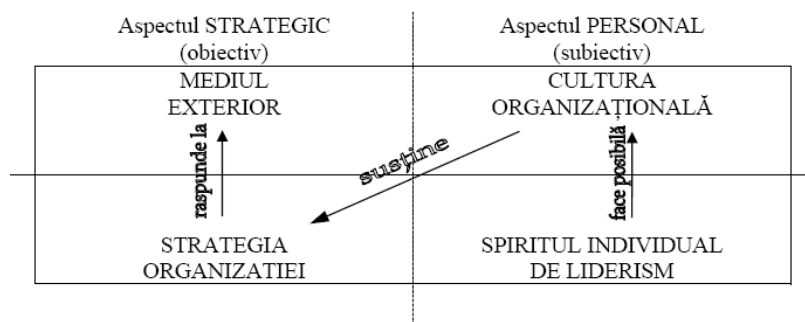


Figura 2. Aspectul strategic și personal al liderismului.

Sursa: Zorlețan T., Burduș E., Căprărescu G. Managementul organizației. Vol. II. București: Holding Reporter, 1998, p. 301. [7]

Societatea actuală se află sub semnul unor transformări de proporții, care solicită noi abordări în gândirea și practica managementului. În cadrul tendințelor de globalizare, de introducere a noilor tehnologii informaționale se impun schimbări și la nivelul organizațional: un alt ritm de mișcare, noi reguli și cerințe, care provoacă capacitatea de imaginație, inovare, învățare. P. Senge printre primii a propagat ideea că întreprinderile ce vor reuși cel mai bine în viitor sunt acelea care încurajează instruirea la toate nivelurile și consideră că cunoștințele, capacitățile și experiența salariaților lor sunt adevărate active: „capacitatea de a învăța mai repede decât concurenții ar fi poate unicul avantaj competitiv durabil” [7, p. 57].

În concluzie, ținem să menționăm că actul de conducere reprezintă un proces dinamic, influențat de asemenea factori ca: tehnologia utilizată, caracteristicile grupului sau persoanelor ce urmează să realizeze sarcinile, climatul organizațional etc. Orice activitate de conducere este determinată de situația specifică cu care se confruntă managerul. Deci, nu putem vorbi de un stil unic de conducere, universal valabil și eficient în orice situație. Sarcina liderului este de a transforma potențialul în realitate, adică un conducător trebuie să acționeze în permanență ca un factor de

schimbare, de progres și inovare, ceea ce presupune activism, inițiativă și capacitate de inițiativă. Însă nici un conducător nu poate face totul de unul singur, el are nevoie de echipă. Conducerea eficientă înseamnă capacitatea de a integra și coordona eforturile membrilor organizației pentru a obține rezultatele scontate. Singura modalitate de a-i determina pe oameni să contribuie activ la realizarea sarcinilor este de a-i implica activ în procesul de luare a deciziilor și în realizarea lor.

Managerul are un rol decisiv în formarea culturii organizaționale, totodată, este influențat de valorile acceptate de membrii organizației. Eficiența unui stil de conducere depinde situațional de abilitățile celor conduși. Dacă situația este opusă, managerul nu-și va exercita influența în aceeași măsură și în mod eficient, pentru că se vor găsi angajați care nu vor putea fi influențați sau chiar vor răspunde la încercările de influență cu acte de nesupunere.

Managerii pot realiza obiectivele organizației numai cu ajutorul echipei pe care o determină să acționeze într-un anumit mod. Conceptul de liderism poate fi definit ca un proces de mobilizare, de încurajare și antrenare a indivizilor, astfel încât aceștia să contribuie substanțial la realizarea scopurilor stabilite.

BIBLIOGRAFIE

1. Adair J. Understanding Motivation. Ed.: Guildford: Talbot Adair Press, 1990, 164 p.
2. Bobâna Gh. Simbolismul social și comunicarea // Idei și valori perene în științele socioumane: studii și cercetări. Vol. VIII. Cluj-Napoca, 2003, 149 p.
3. Drâmbă O. Istoria culturii și civilizației, Ed.: Saeculum-Vestala, București, 1997. Vol. I, 146 p.
4. Cole G. Management: Teorie și practică. Ed.: Știința, Chișinău, 2004, p. 44.
5. Inamori K. Oameni și profit: O filosofie economică pentru secolul XXI. Ed.: Economica, București, 1998, 285p.
6. Ionescu Gh. Dimensiunile culturale ale managementului. Ed.: Economica, București, 1996, 157 p.
7. Zorlețan T., Burduș E., Căprărescu G. Managementul organizației. Ed.: Holding Reporter, Vol. II, București, 1998, 301 p.

Prezentat: 19 februarie 2020.

E-mail: tatianatofan@yahoo.com