

Asist univ. Angela Zelenschi
Conf. univ. dr. Zorina Șișcan

CULTURA MANAGERIALĂ ȘI LIDERISMUL

The article is devoted to the research of two recent concepts - “managerial culture ” and “leadership ” — that entered scientific vocabulary at the end of the XX-th c. The content of the concepts is due to the presided. The aim of the article, hence, is to contribute to the process of conceptual demarcation, on the one hand, and to highlight the conceptual overlap, on (the other hand. Both concepts are searched through interdisciplinary approach and evolutionäry one.

Conceptele de „cultură managerială” și „liderism” se numără printre noțiunile apărute în literatura științifică la finele secolului XX. Termenii fiind utilizați în știința managerială. Politologie, antropologie, sociologie, psihologie ș.a. poartă un caracter interdisciplinar. De aceea conținutul lor științific este deschis precizărilor. Articolul dat are drept scop contribuția în acest proces de delimitare conceptuală, pe de o parte, și stabilirea unor puncte de tangență conceptuală privite prin prisma interdisciplinară și evoluționistă, pe de altă parte. Liderismul caracterizează managementul sub aspect instituțional,

socio-psihologic și socio-cultural.

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.

Managerii sunt cei, care influențează în mare măsură climatul socio-psihologic din cadrul organizației. Stilul managerial aplicat de un conducător este influențat în mare parte de nivelul său de cultură generală, coeficientul intelectual (IQ) înalt, profesionalism, de experiențele

trăite, de valorile proprii pe care le împărtășește și de așteptările puse în subordonați.

De asemenea, un conducător eficient este în primul rând creator de valori: Rolul conducătorului constă în „a modela cultura și a face să fie respectate valorile în întreprindere” [3. p.56]. Pentru ca o întreprindere să devină performanță 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.

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 sale proprii. Cel care încearcă să justifice etimologic diferența între leading (a dirija, a comanda), ceea ce implică o orientare, o direcție, și managing (a gira, a gestiona), care sugerează „ideea „manevrării unei mașini” este John Adair. După el, managementul conține ideea unui control administrativ și financiar, pentru bderi nefiind absolut necesară competența în girarea resurselor [1, p. 21].

Procesai de management și cel de liderism, însă, nu se exclud unul pe celălalt. Managementul se concentrează asupra eficienței, a analizei costurilor și a beneficiilor, asupra logisticii, a metodelor, procedurilor și politicilor. Liderismul fiind cea mai importantă componentă a managementului, care la rândul său poate fi împărțită în două componente: una legată de viziune și direcționare, valori și scopuri, iar cealaltă, de inspirația și motivarea oamenilor pentru a lucra împreună, cu o viziune și un scop comun.

Pentru a evidenția cele două laturi ale liderismului, ambele deosebit de importante pentru eficiența activităților desfășurate în cadrul unei organizații, trebuie să pornim de la considerentul că afacerile afectează patru domenii: mediul exterior, strategia organizației, cultura organizației, spiritul individual de liderism.

Mediul exterior este reprezentat de situația politică și economică, cultura națională, nivelul științifico-tehnologic, cât și de constrângerile pieței, concurență, furnizori, consumatori etc.

Strategia cuprinde obiective și acțiuni ce exprimă scopul organizației. Succesul organizației depinde în mare măsură de strategie, de calitatea acesteia de a răspunde la exigențele pieței. Scopul strategiei este de a stabili cum vor fi obținute rezultatele vizate prin obiective în funcție de condițiile interne și de factorii externi.

Cultura organizației poate fi caracterizată ca un sistem de conexiuni, acțiuni, interacțiuni și relații, realizate în cadrul organizației, care desemnează sentimentele, credințe proprii unui grup de oameni, semnifică loialitate și angajament față de organizație. Cultura organizațională trebuie să susțină strategia.

Spiritul individual de liderism constituie factorul-cheie al succesului. Toate organizațiile au nevoie de lideri, care să genereze o viziune și să-i inspire pe cei din jur. Stephen Covey este de părere 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” [5, p.262]. Rolul fundamental al liderului este de a promova respectul reciproc și de a construi o echipă complementară, ceea ce presupune capacitatea colaboratorilor de a rezolva un spectru larg de sarcini, posibilitatea de regroupare a forțelor elementelor procesului de afaceri, sesizarea de către membrii grupului a întregului flux. de producție, a rolului și responsabilității sale, eliberarea de stereotipuri, promovarea inițiativei, creativității.

Efortul programat și continuu de a schimba organizațiile, pentru ca ele să devină mai eficiente și mai umane, pune un accent deosebit pe procesele interpersonale și de grup. Liderul este privit în relație cu echipa sa de către Meredith Belbin. El a elaborat o serie de teste psihologice, menite să evalueze natura contribuției pe care poate s-o ofere fiecare membru al grupului, atunci când se formează o echipă. 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 lor și defectele respective sunt luate în considerație și echilibrate în momentul creării echipei [4]. Prin metoda de selecție a personalului propusă, sunt luate în considerație punctele forte și cele slabe ale indivizilor. In

Management

același timp, liderul nu trebuie să-i formeze pe toți ceilalți după propria sa imagine. Când membrii echipei se respectă reciproc, diferențele dintre indivizi sunt considerate mai degrabă puncte forte, decât slăbiciuni.

John 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 exteriori, și în primul rând din liderism. Adair consideră că 50% din succes depinde de echipă, iar 50%, de liderul ei. Această regulă are avantajul, spune el, de a face ca fiecare parte să-și realizeze performanțele, înainte de a critica calitatea sau contribuția celorlalți. „Acesta este remediu ultim pentru boala „Ei” și „Noi” a organizațiilor” [2, p. 170-191].

Un manager poate să-și asume un rol de lider de misiune, atunci când este interesat de îndeplinirea misiunii pe care și-a asumat-o, cât și unul de lider socio-emoțional, când este interesat de reducerea tensiunilor, aplanarea conflictelor, rezolvarea dezacordurilor și menținerea moralului. Studiile efectuate în domeniul comportamentului organizațional au demonstrat, că inteligența emoțională este un factor mult mai important decât indicatorul IQ. pentru a deveni lideri de succes. *După cum susține Stephen Robbins componentele-cheie ale inteligenței emoționale sunt:*

- autoconștientizarea (autoevaluarea realității, sensul umorului în autoapreciere etc.);
- automanagementul (integritatea și încrederea în sine, deschiderea spre schimbare etc.);
- automotivarea (persistența în atingerea scopului, optimismul etc.);
- empatia (dezvoltarea talentelor, sensibilitatea cross-culturală, orientarea spre clienți etc.);
- capacitățile sociale (abilitatea de a monitoriza eforturile destinate schimbărilor organizaționale, convingerea, competența, capacitatea de a forma și îndruma echipa) [10, p-109].

Astfel, caracteristicile personale ale individului, ca: inteligența, energia, încrederea în sine, spiritul dominator, motivația pentru a conduce, stabilitatea emoțională, onestitatea și integritatea,

profesionalismul contribuie la realizarea unui management eficient.

Mult timp s-a impus părerea că calea corectă de a conduce o organizație constă în realizarea sarcinilor. Prin standardizarea comportamentului, sarcinile pot fi realizate așa cum s-a prevăzut anterior. Angajații sunt promovați în schimbul conformării la comportamentul standardizat, prin aceasta câpătând o anumită siguranță realizată prin reguli, reglementări. Mai târziu, specialiștii în domeniu ajung la concluzia că centralizarea puternică și autoritatea formală adesea nu reușesc să folosească ideile creative și cunoștințele angajaților. Ei au optat pentru un management orientat spre oameni, spre satisfacerea nevoilor sociale și psihologice ale angajaților.

R. Likert introduce conceptul de „relații integrate” - conducătorii unesc fiecare grup de lucru cu ansamblul organizației. Acești conducători pot fi un șef de echipă sau departament. *Superiorii sunt de două tipuri:*

- a) „orientați spre locul de lucru”;
- b) „orientați spre angajați”.

Conducătorii orientați spre lucru, proiectează sarcinile orientate spre productivitate maximală și elaborează sistemul de recompense. Cei orientați spre oameni, încearcă să obțină performanța prin îmbunătățirea relațiilor umane. *Likert distinge patru categorii de sisteme de management, trasând profilul psihologic al organizațiilor:*

- 1) **stil autoritar-exploatare**, management prin frică și constrângere, comunicarea vine de sus, deciziile sunt luate și impuse de nivelul superior al ierarhiei fără procesul de consultare; superiorii și subalternii sunt foarte îndepărtați psihologic;
- 2) **stil autoritar-paternalist**, management mai mult prin recompense decât prin frică, dar subalternii rămân integral supuși, informațiile care vin de la „bază” sunt doar acelea care „convin” patronului; deciziile sunt luate la vârful ierarhiei, doar câteva decizii minore sunt rezervate nivelurilor inferioare;
- 3) **stil consultativ**, conducerea se servește concomitent de recompense și de frică și pune un accent pe comunicarea cu angajații, însă deciziile importante mai sunt încă luate la vârful ierarhiei;

- 4) stil participativ, conducerea oferă recompense materiale și îi face pe angajați să participe la grupurile de muncă capabile să ia decizii; managerul lucrează în strânsă colaborare cu angajații pentru a-i stimula în realizarea performanțelor; comunicarea se efectuează ușor în ambele direcții; superiorii și subordonații sunt apropiați psihologic. Luarea de decizii are loc într-un mod participativ [7, p. 197]. Stilul participativ este cel mai eficient după R. Likert. Principiul de bază pe care se fondează teoriile psihologului american, este că pentru a fi eficiente, organizațiile moderne trebuie să fie percepute ca fiind formate dintr-un ansamblu coerent de grupuri interactive, compuse din indivizi care se susțin reciproc. În varianta ideală, scopul este să se creeze o organizație ale cărei obiective să se refere la fiecare personal.

Managerul, deși are un rol hotărâtor asupra a ceea ce se întâmplă în cadrul întreprinderii, în același timp este influențat de către cultura existentă în organizație. Eficacitatea unui stil de conducere este dependent situațională de abilitățile celor conduși. Unele situații sună mai favorabile, subordonații sunt gata să-și ofere, sprijinul în rezolvarea problemelor și urmează deciziile liderului, dacă în cadrul întreprinderii există un climat de înțelegere și de prietenie între angajați. 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 influențare cu acte de insubordonare și de sabotare a obiectivelor firmei.

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. Această abordare presupune, de exemplu, că pentru a ridica nivelul de eficacitate al conducerii, poate fi reorganizat grupul, pentru a se ajunge la compatibilitate psihologica între manager și grup, sau pot fi re proiectate sarcinile, ori modificate atribuțiile funcționale.

John Adair a propus modelul liderismului

funcțional, acesta fiind 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” [2, p. 164]. Scopul conducătorului este de a îmbina necesitățile individului cu cele ale grupului și cu scopul organizației astfel încât ele să formeze o integritate productivă și în concordanță cu situația existentă.

În opinia lui J. Adair, grupul de muncă are trei tipuri de necesități comune: 1) de a îndeplini o sarcină comună; 2) de a se menține ca echipă; 3) totalitatea necesităților individuale ale membrilor grupului. *Acestea pot fi realizate dacă liderul îndeplinește următoarele funcții:*

- definitivarea scopului, standardelor grupului, repartizarea sarcinilor;
- planificare, a căuta informații, a stabili un plan realizabil;
- control, a menține standardele grupului, a asigura îndeplinirea spre obiective, a încita la acțiune și la luarea de decizii;
- încurajare, a exprima aprobarea pentru contribuțiile individuale, a crea un spirit de echipă, a lichida tensiunile cu umor, a rezolva conflictele;
- informare, a clarifica sarcinile și planul, a informa grupul în mod curent, a primi informații de la grup, a sintetiza ideile și sugestiile;
- evaluare, a verifica temeinicia ideilor, a testa consecințele, a evalua performanțele, a ajuta grupul să se autoevalueze.

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 Chester Barnard. Contribuția lui Barnard la teoria liderismului constă în definirea conducătorului eficient - creator de valori - care se opune conducătorului autoritar, ce se servește în exclusivitate de sistemul de prime și tinde spre o eficacitate imediată. Con-

cepția lui Barnard a fost reexaminată de R. Pascale, care consideră că organizația de astăzi, pentru a-și păstra vitalitatea trebuie să întâmpine favorabil schimbarea, discontinuitatea și chiar conflictele interne, și să dirijeze aceste evenimente într-un mod creativ [3, p.221].

Societatea contemporană, dinamică și contradictorie, produce inevitabil schimbări esențiale în sistemul de valori. După cum susține A. Maslow, lumea se schimbă mult mai repede, decât înainte. Rezultatul acestei accelerări fiind acumularea unei mulțimi de fapte, cunoștințe, idei, tehnologii noi, care, la rândul său, impun ideea că trebuie schimbată atitudinea față de om. „Lumea trebuie privită în permanentă mișcare, nu într-o stare statică. Dacă această părere este corectă, atunci avem nevoie de un nou tip de om, capabil să trăiască într-o lume în permanentă schimbare. Un om, care s-ar simți bine, căruia i-ar plăcea schimbările, care ar putea improviza, ar putea curajos și încrezut să înfrunte incertitudinea” [11, p.61]. Autorul consideră că organizația care este capabilă să educe asemenea oameni va supraviețui, celelalte sunt sortite dispariției.

Realitatea creată impune necesitatea schimbării atitudinii față de om. Avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi. Protagora spunea: „Omul este măsura tuturor lucrurilor”. În această maximă reprezentanții multor companii din lume văd nu numai o valoare spirituală ci și una economică, încercând să o implementeze în practică.

Schimbarea atitudinii față de omul din organizație modifică inevitabil imaginea conducătorului și, respectiv, a culturii manageriale, în concepția tradițională a managementului, conducătorul este responsabil de administrarea unui proiect, stilul practicat fiind unul mai birocratic. Munca în echipă presupune un stil mai democratic și mai cooperant. Liderul este el însuși un membru al echipei, monitorizând-o astfel din interior. Managerul unei echipe poate delega postul de lider unui alt membru al grupului, pentru a realiza o sarcină anumită.

Majoritatea cercetătorilor preocupati de problemele de liderism delimitează, doua tipuri de lideri:

1) Tranzacțional, care implică expresia unui

acord tacit între manageri și subalterni, pentru a face schimb de avantaje. Acest stil de liderism pune un accent deosebit pe remunerarea salariaților, cu condiția că aceștia activează conform rolului pe care îl dețin în organizație.

2) Transformațional, care implică o relație mai profundă între lider și subordonații săi.

Conducătorul transformațional evoluează interesele potențiale ale funcționarilor, încearcă să satisfacă cele mai profunde necesități. Concepția liderului transformațional ne ajută să înțelegem, cum conducătorul influențează grupul, determină oamenii să activeze, stimulează creativitatea individului, punând accent, în aceeași timp, pe scopurile colective, misiunea firmei.

Astfel, managerul-lider trebuie să fie înzestrat cu calități, cărora li se acordă astăzi o importanță deosebită în afaceri: acceptarea riscului, abilitatea de a rezista presiunilor mediului exterior, capacitatea de a funcționa în condițiile descentralizării și de pluralism ale societății informaționale. C. Argyris consideră că într-un mediu în continuă schimbare, cel mai eficient este stilul adaptiv, orientat spre realitate. Companiile care reușesc, implementează în colectiv o atmosferă de creativitate, promovează inițiativa, cunoștințele, profesionalismul, se bazează pe munca în echipă, ce trebuie depusă pentru a realiza scopul și sarcinile organizației.

În societatea contemporană, astfel, pentru a reuși în afaceri, accentul trebuie pus pe „învățarea continuă”. Tehnologiile de muncă reprezintă cunoștințele, uneltele și tehnicile accesibile unei organizații, abilitatea care facilitează îndeplinirea unui obiectiv. Caracteristicile esențiale ale tehnologiilor de vârf sunt învățarea și inovarea. Peter M. Senge a fost primul care a propagat ideea că întreprinderile care vor reuși cel mai bine în viitor sunt acelea care încurajează instruirea la toate nivelurile și consideră că capacitățile, cunoștințele și experiența salariaților lor sunt adevărate active: „capacitatea de a învăța mai repede decât concurenții ar fi poate unicul avantaj competitiv durabil”. Conducătorii ar trebui să se considere învățători, și nu autorități ierarhice. „Dacă oamenii nu împărtășesc o viziune și modele mentale comune în cadrul profesional în care activează, a le

acorda mai multe puteri ar însemna să sporești stresul organizational și sarcina de muncă a personalului, care va trebui să consacre mai mult timp menținerii coerenței acțiunilor și directivelor de muncă” [9, p.48]. Senge a încercat să re-definească rolul managementului - a dirija ideile, valorile de bază și misiunea întreprinderii. Iar managerul l-a descris ca „un cercetător și un creator”.

Introducând în teoria managerială conceptul de „învățare Orientată - Acțiune” (ACI. - Action - Centred Learning), John Adair a îmbogățit noțiunea de liderism cu facultățile de luare a deciziei, de comunicare și de gestionare a timpului. El consideră acest concept tot atât de important pentru management ca teoria relativității a lui Einstein. Originalitatea conceptului ACL, consideră Adair, constă în descrierea integrării globale a componentelor lui și în aplicarea acestei globalități. După Adair, o calitate importantă a liderilor este capacitatea lor de a-i motiva pe alții. „Este vorba de entuziasmul și de angajamentul propriu al liderului, de capacitatea lui de a comunica și de a transmite acest entuziasm altora, de a-i pasiona”, Liderismul se referă la munca în grup, la crearea de echipe. „Grupurile au tendința de a avea lideri, iar liderii doresc să creeze grupuri”. „Dacă deții un post de manager, nu veți deveni lider decât atunci când funcția d-voastră va fi „acceptată” corp și suflet de către cei care lucrează pentru d-voastră” [2, p. 167]. Pentru a deveni un lider de succes, managerul trebuie să-și ajusteze comportamentul în funcție de nevoile, abilitățile și personalitățile angajaților săi și în concordanță cu obiectivele organizației.

Pentru ca o organizație să fie eficientă, în condițiile actuale, nu mai este suficientă doar o strategie și o organizare bună. Pe lângă acestea mai este nevoie și de conducători, și de un personal care să fie mult mai matur intelectual și emoțional, încă în anul 1934 V. Ghenzul scria într-un articol din „*Viața Basarabiei*”: „...și atunci, concluzia vine de la sine: ne trebuie pe lângă o țărâtime nouă o clasă suprapusă tot nouă. De unde luăm și una și alta? Să le importăm? Nu.... ne trebuie o sete după dreptate, după o viață mai bună din partea unei părți din societatea noastră. Fără o reacție din partea societății noastre, care să facă dovadă că nu e încă tot putred în ea, nu este posibilă o avansare și vom urma soarta ce o merităm...” [6. p. 42-44], Mesajul transmis aproape un secol în urmă, este valabil și astăzi.

Societatea moldovenească se confruntă cu un șir de probleme și contradicții de ordin socio-economic. Specialiștii din diferite domenii analizează care sunt cauzele, consecințele și căile de ieșire din impasul creat. Tot mai insistent se face auzită afirmarea că reformele economice trebuie realizate ținând cont de specificul culturii. Succesul modernizării economiei depinde într-o mare măsură de faptul dacă vor fi realizate schimbările în sistemul de valori, deoarece procesul generai de modernizare cuprinde, pe lângă sfera economică, și pe cea socială, culturală, politică. Nu poate fi introdus sistemul economic dintr-o țară în alta. el va rămâne un corp străin fără o adevărată înrădăcinare, fără a fi adaptat la noile condiții. Trebuie elaborat un model propriu de dezvoltare, ținând cont de specificul culturii naționale, dar și de procesul global de modernizare.

Bibliografie:

1. Adair, John. *Developing Leaders*. - Talbot Adair Press, 1988. - 256p.
2. Adair, John. *Understanding Motivation*. - Talbot Adair Press, 1990.-321 p.
3. Barnard, Chester. *The Functions of the Executive*. - Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. - 321 p.
4. Belbin, Meredith. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. - Butterworth Heinemann, 1981,-175p.
5. Covey, Stephen R. *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*. - București: Allfa, 2001. -355p.
6. Ghenzul V. *Țărâtime nouă... și conducători noi//Viața Basarabiei*. - 1934.-’ 1.-p.42-44.
7. Likert, Rensis. *Le gouvernement participatif de l’entreprise*. - Paris: Gauthier - Villars, 1974. - 236p.

Management

8. Pascale, Richard T. Managing On the Edge. - New York: Simon & Schuster, 1990. 245p.
9. Senge Peter. M. The Fifth Discipline. - Doubleday, 1990. - 295p.
10. Robbins, Stephen. Organizational Behavior. -New Jersey: Prentice Hall, 2001. - 190 p.
- П.Маслоу, Абрахам. Новые рубежи человеческой природы. - М.: Смысл, 1999. - 424с.