DOI: https://doi.org/10.53486/sstc2026.v1.25
CZU: [005.322:316.46]+005.73

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE: THE ROLE OF LEADERS AS PROMOTERS OF VALUES

LEADERSHIP ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ: ROLUL LIDERILOR CA PROMOTORI AI VALORILOR

COREȚCHI Nika, elevă, specialitatea: OSHT
STÎNGA Laura, elevă, specialitatea: OSHT
Colegiul Național de Comerț al ASEM, Republica Moldova,
Chișinău, str. Petru Rareș 18, www.cnc.ase.md
e-mail autori: coretchinika@ase.md, laurastinga14@gmail.com

Abstract: *This paper analyzes the fundamental role of leaders in shaping and maintaining organizational culture. The research highlights that company values remain abstract concepts unless they are actively promoted through leadership behavior. By examining different leadership styles and value transmission mechanisms, the study demonstrates that leader integrity is the primary driver of a healthy organizational culture, which in turn determines long-term performance and employee loyalty.*
Keywords: leadership, organizational culture, corporate values, role model, integrity
JEL CLASSIFICATION: M12, M14

INTRODUCERE

Într-un mediu de afaceri globalizat, cultura organizațională a încetat să mai fie un concept secundar, devenind un activ strategic esențial. Cultura reprezintă „ADN-ul" unei organizații, însă aceasta este modelată în mod critic de către lideri. Leadership-ul nu înseamnă doar exercitarea autorității, ci, mai ales, capacitatea de a insufla valori și de a crea un climat de încredere. Studiile recente demonstrează că succesul unei companii depinde direct de modul în care liderii reușesc să transforme valorile declarate în comportamente cotidiene.

Scopul lucrării constă în analiza rolului esențial al liderilor în formarea, consolidarea și transmiterea culturii organizaționale, cu accent pe modul în care valorile declarate ale unei organizații sunt transformate în comportamente reale prin acțiunile și integritatea liderilor. De asemenea, lucrarea își propune să evidențieze relația dintre stilurile de leadership și climatul organizațional, precum și impactul acestora asupra performanței pe termen lung și loialității angajaților.

Metode de cercetare utilizate. Prezenta lucrare adoptă o abordare calitativă bazată pe următoarele metode:

- Analiza literaturii de specialitate: Examinarea teoriilor fundamentale (Edgar Schein, Daniel Goleman) privind interacțiunea dintre stilurile de conducere și climatul organizațional.
- Studiul de caz comparativ: Analiza unor lideri care au transformat culturi organizaționale toxice în medii performante (ex: Satya Nadella la Microsoft vs. eșecurile de leadership din cazurile de tip Enron).
- Analiza inductivă: Observarea mecanismelor prin care deciziile de la vârful ierarhiei se propagă în atitudinea angajaților din prima linie. Tabelul de mai jos oferă o imagine comparativă asupra conceptelor dezvoltate de anumiți autori și implicațiilor acestora asupra formării și consolidării reputației profesionale.

Leadershipul și cultura organizațională reprezintă două dimensiuni interdependente care influențează în mod decisiv funcționarea și performanța unei organizații. Cultura organizațională, înțeleasă ca ansamblul valorilor, credințelor, normelor și practicilor împărtășite de membrii unei organizații, nu apare în mod spontan, ci este construită, modelată și transmisă în timp, în mare

măsură, prin acțiunea liderilor. În acest context, leadershipul nu se limitează la coordonarea activităților sau la atingerea obiectivelor, ci implică un rol esențial în definirea și promovarea valorilor care stau la baza comportamentelor organizaționale.

Liderii acționează ca arhitecți ai culturii organizaționale, influențând modul în care membrii organizației percep realitatea, iau decizii și interacționează unii cu alții. Prin viziunea pe care o formulează și o comunică, liderii stabilesc direcția valorică a organizației, oferind repere clare privind ceea ce este considerat important, acceptabil sau dezirabil. Astfel, valorile nu rămân simple declarații formale, ci devin principii operaționale integrate în activitatea cotidiană.

Un aspect esențial al rolului liderilor ca promotori ai valorilor este puterea exemplului personal. Comportamentele liderilor sunt atent observate și adesea imitate de către membrii organizației. În consecință, congruența dintre valorile declarate și acțiunile liderilor este fundamentală pentru credibilitatea acestora. Atunci când liderii demonstrează integritate, responsabilitate și respect în relațiile profesionale, ei contribuie la consolidarea unui climat organizațional bazat pe încredere și coerență valorică.

De asemenea, liderii influențează cultura organizațională prin mecanisme formale și informale, precum sistemele de recompensare, procesele de evaluare a performanței, modul de gestionare a conflictelor și practicile de comunicare internă. Prin aceste instrumente, valorile sunt nu doar promovate, ci și întărite, devenind criterii de referință pentru comportamentele acceptate și apreciate în organizație.

În plus, în contextul actual caracterizat prin schimbări rapide și incertitudine, liderii au responsabilitatea de a adapta și reconfigura valorile organizaționale astfel încât acestea să rămână relevante și funcționale. Aceasta presupune nu doar conservarea elementelor culturale valoroase, ci și deschiderea către inovație, diversitate și învățare continuă.

Prin urmare, leadershipul joacă un rol central în dezvoltarea și menținerea culturii organizaționale, liderii fiind principalii promotori ai valorilor care ghidează comportamentele și contribuie la performanța pe termen lung a organizației. În continuare, tabelul de mai jos sintetizează principalele contribuții teoretice privind rolul liderilor în promovarea valorilor organizaționale.

Tabel 1. Contribuții teoretice privind rolul liderilor ca promotori ai valorilor

Autor/An	Concept/Teorie	Idei principale	Rolul liderilor ca promotori ai valorilor
Schein (1985)	Modelul culturii pe niveluri	Liderii sunt creatorii culturii; ei definesc ipotezele de bază ale grupului.	Liderii instituționalizează valorile organizaționale prin formularea și consolidarea ipotezelor fundamentale care ghidează comportamentele colective.
Goleman (2000)	Leadership rezonant	Inteligența emoțională a liderului creează un „ecou” în toată organizația.	Liderii facilitează internalizarea valorilor organizaționale prin exercitarea inteligenței emoționale, influențând climatul relațional și comportamentele interpersonale.
Collins (2001)	Liderul de Nivel 5	Combinația dintre umilința personal și voința profesională neclintită.	Liderii consolidează valorile organizaționale prin manifestarea modestiei și a responsabilității, orientând acțiunile către performanță sustenabilă și binele organizației.
Sinek (2014)	Cercul de siguranță	Liderii care pun oamenii pe primul loc creează o cultură a cooperării, nu a fricii.	Liderii promovează valori precum încrederea și cooperarea prin crearea unui climat de siguranță psihologică și orientare către nevoile membrilor organizației.

Sursa: Elaborat de autor

REZULTATE OBȚINUTE

Analiza efectuată relevă că rolul liderului ca promotor de valori este unul multi-dimensional.

Pe de o parte, liderul acționează ca un „filtru moral”: modul în care acesta gestionează o criză sau o eroare internă transmite un mesaj mai puternic decât orice cod de conduită scris.

Pe de altă parte, consistența dintre discurs și acțiune (integritatea) este cea care validează cultura în ochii angajaților. Exemplul companiei Microsoft sub conducerea lui Satya Nadella ilustrează acest lucru: trecerea de la o cultură a „atotștiutorilor” (know-it-alls) la una a „celor care vor să învețe totul” (learn-it-alls) a fost posibilă doar prin schimbarea stilului de leadership către unul empatic și colaborativ.

CONCLUZII / RECOMANDĂRI

Cercetarea demonstrează că liderii nu sunt doar administratori, ci arhitecți culturali. O cultură bazată pe valori solide reprezintă avantajul competitiv cel mai greu de imitat de către concurență.

Organizațiile ar trebui să selecționeze lideri nu doar pe baza competențelor tehnice, ci și pe baza compatibilității lor cu valorile etice ale firmei. Liderii au responsabilitatea de a modela cultura prin mecanisme de tip „shadow of the leader” (angajații reflectă comportamentul șefului). Comunicarea valorilor trebuie să fie bidirecțională, permițând angajaților să ofere feedback fără teama de represalii.

REFERINȚE:

1. Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
2. Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review.
3. Sinek, S. (2014). Leaders Eat Last. Portfolio Penguin.
4. Nadella, S. (2017). Hit Refresh. Harper Business.

Coordonator științific: COSTOVA Natalia, grad didactic doi
Colegiul Național de Comerț al Academiei de Studii Economice a Moldovei
Republica Moldova, Chișinău, str. Petru Rareș 18
Email: costova.natalia@ase.md
nataliaicostova@gmail.com