

**VADIM DUMITRAȘCU**

**LEADERSHIP ȘI CULTURĂ  
ORGANIZAȚIONALĂ**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
București, 2013

## CUPRINS

<b>Introducere</b> .....	9
<b>Capitolul 1</b> <b>Problematika leadership-ului</b>	
1.1. Ce fac liderii și nu fac managerii organizațiilor .....	13
1.2. Funcțiile leadership-ului .....	15
1.3. Lideri și manageri: interdependențe și complementarități .....	20
1.4. Leadership și poziționare organizațională .....	22
1.5. Leadership-ul ca mod de exercitare a puterii în organizații .....	27
<b>Capitolul 2</b> <b>Leadership-ul ca exercitare a influenței</b>	
2.1. Esența leadershipului este influențarea .....	34
2.2. Influențarea organizațională se axează pe modificarea percepțiilor .....	36
2.3. A influența înseamnă a crea semnificații .....	39
<b>Capitolul 3</b> <b>Efecte perverse în organizații</b>	
3.1. Organizația modernă: obârșia pervertirii .....	49
3.2. Etosul managerial modern .....	57
3.3. Marele divorț organizațional .....	64
<b>Capitolul 4</b> <b>Nașterea organizațiilor fobice</b>	
4.1. Mecanismele terorii organizaționale .....	73
4.2. Scenarii catastrofice și autopercepții negative în organizații .....	78
4.3. Organizația schismogenetică .....	83
4.4. Organizația sfâșiată .....	89
<b>Capitolul 5</b> <b>Dezvoltarea unei viziuni inspirate</b>	
5.1. Rațiune și simțire în managementul strategic .....	94
5.2. Principiile Zen și strategia .....	98

5.3. Organizația flexibilă și „omul transformațional“ .....	101
5.4. Viziunea: sisteme și oameni .....	110

## **Capitolul 6**

### **Controlul și modelarea comportamentelor organizaționale**

6.1. Comportamentul uman ca proces de învățare .....	115
6.2. Structurarea comportamentelor în funcție de consecințe .....	121
6.3. Liderii modelează comportamente pentru a obține performanță .....	127
6.4. Întărirea negativă și cea pozitivă: câteva nuanțări necesare .....	131

## **Capitolul 7**

### **Procese manageriale eficiente în sprijinul leadership-ului**

7.1. Un model de management integrat .....	136
7.2. Sistemele de evaluare a performanțelor (SEP) .....	139
7.3. Feed-back-ul ca mijloc de reglare a comportamentelor .....	146
7.4. Considerații generale privind motivarea personalului .....	150

## **Capitolul 8**

### **Cultura organizațională ca generator de semnificații**

8.1. Perspective culturale asupra organizației .....	156
8.2. Dimensiunile culturii organizaționale .....	159
8.3. Tipologia culturilor organizaționale. Factori de influență .....	163
8.4. Funcțiile culturii organizaționale .....	168
8.5. Cultura organizațională ca meta-comunicare .....	170
8.6. Relația dintre atitudini și comportamente în organizații .....	174

## **Capitolul 9**

### **Stimularea învățării și cunoașterii organizaționale**

9.1. Cunoaștere și competitivitate în organizațiile moderne .....	179
9.2. Structurarea organizațiilor în economia cunoașterii .....	184
9.3. Organizațiile ca sisteme cognitive .....	188
9.4. Cunoașterea și comunicarea în organizații .....	191
9.5. Resurse cognitive și învățare organizațională .....	194
9.6. Organizația-comunitate .....	197

## **Capitolul 10**

### **Instrumentele leadership-ului: structurile și puterea**

10.1. Ce sunt structurile organizaționale .....	201
10.2. Tipuri de structuri organizaționale .....	207

10.3. Leadership-ul ca „management orizontal” .....	211
10.4. Descentralizarea în organizații: marea provocare a leadership-ului .....	213

**Capitolul 11**  
**Schimbarea în organizații**

11.1. Conceptul de schimbare organizațională .....	219
11.2. Strategiile schimbării organizaționale .....	224
11.3. Rezistența la schimbare: tactici de depășire .....	231

**Capitolul 12**  
**Programarea mentală și manipularea în organizații**

12.1. Memele și memetica (știința programării mentale) .....	235
12.2. Modalitățile de programare mentală .....	237
12.3. Programarea mentală în afaceri .....	240
12.4. Construirea bunelor relații cu clienții externi și interni .....	242
12.5. Mecanismele psihologice ale manipulării .....	243
12.6. Tehnici de manipulare bazate pe amorsare .....	245
12.7. Alte modalități de persuasiune .....	249
12.8. Manipularea și opacitatea decizională .....	253
<b>Bibliografie</b> .....	255

## INTRODUCERE

Actualul univers al organizațiilor este compus din variabile interdependente și interactive, care, deseori, oferă veritabile surprize, nu întotdeauna plăcute. Viziunea tayloristă asupra organizării, conform căreia organizația este concepută rațional, aiudoma unei mașini, în vederea executării unor sarcini clare într-un context stabil, s-a născut într-o lume dominată de antihazard și certitudine. Ordinea de tip mecanicist avea vocația să îmblânzească și să structureze dezordinea vieții sociale. Prezentul este caracterizat, însă, prin emergența unei lumi turbulente și imprevizibile, impunându-le organizațiilor, tot mai agresiv, condițiile, tendințele și soluțiile sale. Toate acestea reprezintă surse de incertitudine, care motivează organizația să renunțe la rigiditatea unui „regim“ mecanicist, protector doar în aparență, în favoarea supleței și capacității de adaptare la dinamica vieții.

Dacă în trecut cheia succesului managerial consta în subordonarea organizației unei logici a „mașinii artificiale“, în prezent eficiența organizației depinde de aptitudinea ei de a se manifesta ca un „organism viu“, capabil să abordeze dezordinea realului. Tranziția de la ordinea înghețată la viață, de la artificial la viu, de la referințele mecaniciste la cele biologice, creează o nouă terminologie managerială: organizații „poli-celulare“, inteligente, în rețea sau modele „metabiologice“ ale organizării sau morfogeneza organizațiilor sunt doar câteva termene de acest gen.

*A conduce și a organiza în prezent nu mai presupune doar a asigura ordinea, ci tot mai mult înseamnă „a crea viață“.* Însă viața înseamnă metabolism, un schimb activ de energie, resurse și informație atât în interiorul organismului, cât și între el și mediu. Această precizare este valabilă și pentru organizații, sugerând necesitatea abandonării izolaționismului și a protecționismului managerial în favoarea ideii de comunicare interfuncțională și deschidere față de mediu. Se are în vedere trecerea de la politica de construcție organizațională de tipul zonelor manageriale protejate - adevărate feude interne - la politica dezvoltării fluxurilor transversale de comunicare și interacțiune organizațională. Trecerea de la organizația divizată și discontinuă la organizația fluidă și continuă, de la organizația „balcanizată“ la organizația ce încurajează fluxurile, relațiile, sinergiile, complementaritățile și convergențele, reprezintă în sine un enorm avantaj strategic. Această schimbare nu poate fi realizată fără o reconsiderare fundamentală a surselor puterii din cadrul

organizațiilor economice, implicând trecerea de la autoritatea formal-legală, primită prin regulamente oficiale, la puterea dobândită. A sosit timpul leadership-ului!

În organizațiile birocratice autoritatea este repartizată ierarhic, managerii de linie (de nivel mediu) dispunând de o putere conferită de statutul formal sau delegată de superiorii ierarhici. Într-un univers tot mai nestatornic și impredictibil, în care surpriza și aleatorul adesea oferă sau confirmă succesul, numai promptitudinea deciziei și acțiunii asigură performanța, iar această operativitate este posibilă doar prin descentralizare. „Omul de pe teren“, „de pe linia întâi“, acolo unde apar și se rezolvă problemele sau se intră în contact direct cu clientul, trebuie să dispună de putere reală pentru a face față sarcinilor atribuite. Sursa acestei puteri este leadership-ul autentic.

Noile condiții fac aproape imposibilă sau oricum foarte dificilă abordarea viitorului firmei numai pe baza unor instrumente de înaltă precizie. Dar într-o lume nesigură oamenii au nevoie mai mult ca oricând de repere stabile. În organizația postmodernă un asemenea reper este reprezentat de forța și coerența viziunii liderilor privind evoluția viitoare a organizației. Este vorba de un ansamblu de scopuri și valori, care să aibă suficientă putere motivațională ca să confere muncii cotidiene un sens, dezvoltând la fiecare manager sau angajat gustul progresului și perfecționării. Aceste reguli ale jocului, simple și clare, trebuie să permită integrarea vieții profesionale a fiecărui membru al organizației în evoluția ei de ansamblu, încurajând în același timp dezvoltarea personală a indivizilor.

Viziunea asupra viitorului organizației, declinată în obiective ambițioase pentru fiecare subunitate, este expresia unor valori care au puterea de a asigura încrederea membrilor în perspectivele viitoare. Traducerea lor în politici și practici organizaționale, capabile să guverneze cotidianul, este o condiție care poate conferi sens și vigoare activității fiecărui membru al organizației, motivându-l și responsabilizându-l. Din acest unghi, misiunea de bază a liderilor organizaționali nu mai este planificarea strategică, ci căutarea unui sens, a unui *raison d'etre* al organizației.

Deschiderea organizației către mediu este condiția de fond a supraviețuirii ei. Organizația economică, din prădătoare și profitoare, trebuie să se transforme în partener, care știe că interesul său pe termen lung o determină să dea clienților sau altor actori din afara ei mai mult decât îi dictează interesul economic imediat. În acest context, personalul nu mai poate fi tratat ca un „factor de producție“ oarecare, care trebuie administrat eficient pe baza unor criterii strict economice. Personalul devine „capital uman“, transformându-se în partener. Performanța economică nu se obține

doar cu ajutorul unui personal motivat (ce simplu ar fi!), ci cu ajutorul unor personalități. A trece de la administrarea personalului la valorizarea persoanelor înseamnă a recunoaște singularitatea și importanța fiecărui om al organizației. De fapt, aceasta înseamnă că bătălia purtată pe „frontul” inovației și calității nu poate fi câștigată decât atunci când fiecare angajat, oricât de modestă ar fi poziția sa în cadrul organizației, va dori să facă totul mai bine. Responsabilitatea centrală a liderilor nu constă în a da ordine sau a oferi stimulente, ci în a crea, pentru fiecare subordonat, în funcție de sarcinile individuale care îi revin, condițiile necesare încât acesta să poată opta pentru o implicare mai puternică și progres personal. Dincolo de simpla responsabilizare, aceasta mai înseamnă și „împuternicirea” oamenilor, prin care fiecare devine autorul și actorul propriei aventuri în cadrul evoluției organizației.

Compensarea pierderii de ordine prin câștigarea în dinamism poate fi realizată înlocuind principiul delegării autorității cu principiul subsidiarității, comunicarea verticală cu comunicarea transversală, centralismul cu structuri „pluricelulare”. Construirea avantajelor unei organizații „vii”, inovative, dar în același timp exigente, presupune acceptarea contradicțiilor ireductibile ce caracterizează mediul intern și extern al organizației. În prezent, arta leadership-ului constă în a ști să conciliem, fără a reduce vreodată, termenii acestor contradicții: constrângerile cotidiene și necesitățile viitorului, „piramida ierarhică” și subsidiaritatea, necesitatea coerenței interne și căutarea diversității, unitatea conducerii și autonomia actorilor organizaționali, soliditatea organizației și flexibilitatea elementelor ce o compun, stabilitatea și acțiunea, specializarea și interdisciplinaritatea, planurile globale ale organizației și planurile individuale ale membrilor ei, calitatea totală prin îmbunătățiri continue și inovațiile de ruptură, rigoarea și pasiunea etc.

Leadership-ul este o artă a balansării, a echilibrului compensat care produce mișcare, dezvoltare: un arbitraj, mereu reconsiderat, între ordine și dezordine, care permite atingerea unor performanțe înalte într-o lume în care schimbarea a devenit o regulă, iar stabilitatea o excepție. Organizația încetează să mai fie dirijată, ea capătă viață, renunțând la logica obedienței și îmbrățișând logica responsabilității. Sunt potențate următoarele caracteristici ale organizației:

- finalitatea, toți oamenii acționând în aceeași direcție (proiectul organizației), găsind în ea propriile valori și așteptări;
- mobilizarea, realizată prin descentralizare și participare, care eliberează talentele, îmbogățindu-i și solidarizându-i pe membrii organizației;

- comunicarea, concretizată în preponderența interacțiunilor orizontale, interfuncționale și în ameliorarea continuă a competențelor organizaționale generatoare de calitate și inovație.

Cultura unei organizații este susținută de sistemele sale de gestiune. Rezultă că este inutilă proclamarea, în cadrul unui proiect al organizației, a unor valori noi, dacă sistemele de gestiune rămân neschimbate și continuă să încurajeze motivațiile, competențele și comportamentele vechi. Atunci când sunt declarate orientări noi în ideologia organizațională trebuie revăzute și sistemele prin intermediul cărora vor fi monitorizați și coordonați oamenii, astfel încât noile valori și principii să fie compatibile cu mecanismele administrative, care au funcția de a le transpune în cotidian, în rutina de zi cu zi. Adesea, superbe și costisitoare programe de dezvoltare organizațională se dovedesc a fi inoperabile deoarece managerii ignoră speranțele și valorile reale ale oamenilor. Personalul este alcătuit nu din „unități umane standard“, ci din personalități. Prin aceste personalități, cu fiecare și împreună, se plăzmuiește performanța organizației. Membrii organizației vor fi utili numai atunci când ea îi va oferi fiecăruia ocazia de a-și satisface nevoile specifice de securitate, autorealizare, socializare și recunoaștere.

Pentru a-și menține competitivitatea, organizația modernă nu poate să-și permită să facă economii de reflecție etică și să ignore rolul său în mediul de funcționare sau impactul modului său de acțiune. Căci, așa cum am precizat, viața înseamnă co-existență, comunicare și schimb. Liderii sunt cei care transformă „mașinăria organizațională“ în colectivitate umană implicată și responsabilizată.



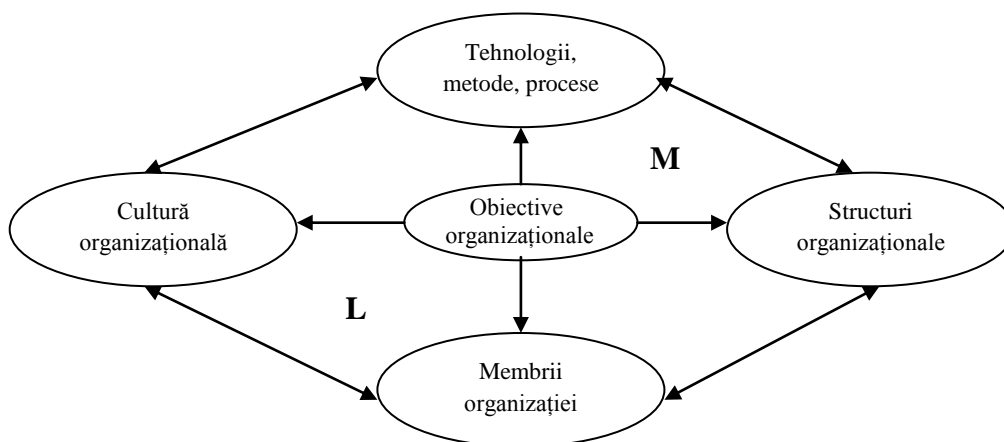
## CAPITOLUL 1

### PROBLEMATICA LEADERSHIP-ULUI

#### 1.1. Ce fac liderii și nu fac managerii organizațiilor

În ceea ce privește însuși conținutul muncii desfășurate, managerii creează planuri și mecanisme organizaționale destinate să le implementeze, iar liderii creează viziuni grandioase și furnizează energia emoțională necesară pentru realizarea lor. Managerii fac aceste lucruri pe baza exercitării autorității ierarhice formale, în timp ce liderii dețin puterea reală în organizații. Ce este puterea? În mod fundamental, puterea este capacitatea de a influența deciziile și acțiunile celorlalți pentru a-ți promova propriile scopuri. Liderii pot să-i influențeze pe alții, modificându-le comportamentele, pentru a-și pune în practică viziunea privind viitorul organizației. Desigur, și managerii influențează, însă influența exercitată de ei este de o cu totul altă natură. Influența managerilor este una explicită, directă, bazată pe mecanismele organizaționale formale și pe sistemul de recompense și sancțiuni care sprijină funcționarea mecanismelor respective, având, de aceea, un caracter limitat, chiar superficial. Influența liderilor este una tacită, indirectă și exploatează cu preponderență dimensiunile afective, fiind, de aceea, poziționată mai ales în zona informalului și având, prin urmare, o acțiune mai amplă și profundă asupra membrilor organizației.

Managerul este preocupat de proiectarea unor proceduri care să asigure, din punct de vedere logic și operațional, corelația optimă între mijloace și scopuri. Cuvintele de ordine ale managerilor sunt „eficiență“ și „productivitate“. Liderul este, în schimb, preocupat de construcția și difuzarea valorilor care vor transforma organizația. Cuvintele de ordine ale managerilor sunt „dăruire“ și „inspirație“. Activitatea managerului este subordonată unor imperative de genul mai repede, mai mult, mai exact, mai ieftin. Logica leadership-ului derivă din următoarele imperative: mai atractiv, mai nou, mai diferit, mai dedicat. În fig. 1 sunt prezentate zonele organizaționale pe care se concentrează atenția leadership-ului (zona L, formată din obiective, oameni și cultură), respectiv a managementului (zona M, alcătuită din obiective, structuri și tehnologii / procese / metode).



**Fig. 1 Organizația ca spațiu de exercitare a leadership-ului și managementului**

Zonele L și M au o componentă comună – obiectivele organizaționale. Însă modalitățile în care liderii și managerii înțeleg să se poziționeze în raport cu obiectivele sunt sensibil diferite. În zona de preferință a acțiunii manageriale poate avea loc doar o schimbare organizațională superficială, incrementală, capabilă să optimizeze ceea ce deja există. În zona de preferință a acțiunii liderului pot avea loc schimbări organizaționale reale, profunde și de magnitudine substanțială. Principala diferență între management și leadership constă în aceea că primul este obsedat de stabilitate și certitudine, în timp ce al doilea se mișcă „la limita haosului“, îmbrățișând ambiguitatea, vagul și necunoscutul. Instrumentele intelectuale preferate ale managementului sunt gândirea lineară, extrapolativă, în combinație cu raționamentul logico-analitic. Instrumentele intelectuale ale leadership-ului sunt intuiția, scenariile multiple și, în special, forța inspirațională cu ajutorul căreia îi influențează pe ceilalți membri ai organizației.

Forța inspirațională = Motivație complexă + Insuflarea elanului  
(entuziasmului)

Liderul își cunoaște sau își simte foarte bine oamenii, înțelegându-le nevoile, aspirațiile și valorile de bază. În consecință, liderul le adresează membrilor organizației mix-uri motivaționale personalizate și complexe, care conțin nu numai recompense materiale, ci și de natură socio-psihologică, pentru a-i determina să-și alinieze perspectivele și expectanțele în concordanță cu viziunea pe care o are în legătură cu organizația. Iar

canalizarea energiilor umane spre realizarea acestei viziuni este obținută prin crearea și menținerea unei atmosfere marcate de elan și emulație constructivă.

În acest moment, putem afirma că, în mod cu totul semnificativ, crezul managerilor poate fi redat cu ajutorul afirmației „Un lucru care nu poate fi măsurat, nu poate fi nici gestionat. Prin urmare el nici nu există!“ Managerii manifestă o pronunțată tendință de a îndepărta conștient din planul atenției lor acele aspecte care nu pot fi identificate, definite și exprimate cu precizie, de preferat prin intermediul cifrelor. Prin opoziție, crezul liderilor poate fi formulat astfel: „Cu cât un lucru poate fi măsurat mai ușor și mai precis, cu atât el este mai puțin important!“ Astfel, dacă managerilor le plac certitudinile și contextele sigure, liderilor le place să abordeze necunoscutul și să exploreze noul.

Prin modul în care este gândit, structurat și orientat, demersul managerial vizează menținerea ordinii existente pe baza controlului direct al lucrurilor, activităților și oamenilor. În virtutea acestei optici, managerii focalizează resursele organizației pe activități sau afaceri cheie pentru a obține rezultate cât mai bune. Leadership-ul este, dimpotrivă, orientat spre schimbare organizațională prin „seducerea“ oamenilor și reinventarea lucrurilor și activităților specifice organizațiilor pe care le conduc. Ca urmare, liderii concentrează energiile umane spre valori cheie pentru a promova un proiect organizațional original.

Munca managerială se bazează pe instituirea unui număr mare de reguli explicite și emiterea de instrucțiuni detaliate, fapt care produce, mai curând sau mai târziu, o alienare între interesele / motivațiile membrilor de rând ai organizației și scopurile organizaționale. Activitatea liderului se sprijină pe câteva reguli simple, foarte clare, cunoscute de toți și pe autoorganizarea oamenilor, inducând alinierea treptată a intereselor / motivațiilor personale ale membrilor organizației la obiectivele acesteia. Cum este posibil acest lucru? Prin înlocuirea ordinilor, instrucțiunilor și controlului ierarhic cu forța exemplului personal al liderului, prin ajustarea reciprocă pe baza unor relații interpersonale constructive și, esențialmente, prin crearea unei culturi organizaționale orientate spre acțiune.

## **1.2. Funcțiile leadership-ului**

Am văzut că managerul produce rezultate în special prin reglementarea și prescrierea comportamentelor umane, proiectând, standardizând și optimizând procesele și sistemele organizaționale, în timp ce liderul performează mai ales prin crearea unor semnificații colective, dezvoltând în interiorul organizației instituții morale autentice și cimentând comunități

umane prin densificarea „țesuturilor sociale“ ale organizației. Având în vedere distincțiile dintre leadership și management identificate până acum, pot fi evidențiate următoarele funcții principale ale leadership-ului:

1. *Crearea și difuzarea viziunii privind viitorul organizației.* Această viziune reprezintă o imagine a ceea ce urmează să devină organizația în viitor, imagine suficient de diferită de realitățile prezente, dar în același timp suficient de bine ancorată în potențialul, competențele și valorile actuale ale organizației. Viziunea trebuie să prezinte posibilitatea unei îmbunătățiri substanțiale a modului de funcționare, a performanțelor și poziției organizației în raport cu starea actuală, fiind totodată realizabilă. O viziune motivatoare este foarte atractivă și reprezintă o uriașă provocare pentru ansamblul organizației și pentru membrii acesteia, înscriindu-se totuși în domeniul posibilului. Ea este, cu alte cuvinte, un melanj format din multă imaginație și evaluarea trează a potențialului organizațional și tendințelor viitoare posibile ale principalelor variabile de mediu. Viziunea arată spre ce identitate, imagine și reputație aspiră organizația și care sunt competențele cheie ce trebuie dezvoltate în acest scop.

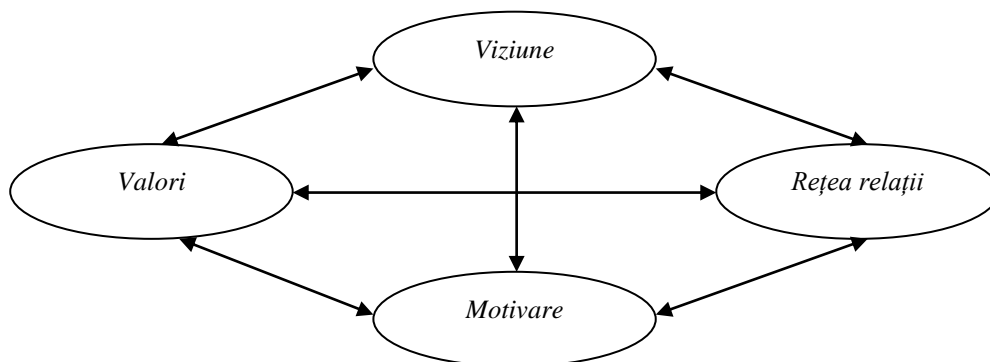
2. *Constituirea rețelelor de relații.* Importanța acestor rețele este determinantă pentru succesul viziunii și, în ultimă instanță, pentru reușita durabilă a organizației. Aceasta pentru că organizațiile reprezintă „sisteme cooperatoare“, iar eficiența funcționării lor depinde în mod categoric de calitatea interacțiunilor și comunicărilor, deopotrivă formale și informale, ce au loc între membrii lor. Modul de cooperare depinde de maniera în care sunt construite și evoluează de-a lungul timpului interdependențele și interconexiunile, la nivel de indivizi și grupuri, din cadrul organizației. Sistemul de relații interconectate (interpersonale și intergrupuri) este suportul pe care se grefează și care alimentează valorile și personalitatea organizațională. Configurația, fiabilitatea și dinamismul acestui sistem este „motorul“ care generează nu doar încredere între membrii organizației – condiție fundamentală a funcționalității organizaționale, fiind, de asemenea, inductor de coeziune internă și catalizator al învățării și creativității. Cu alte cuvinte, caracteristicile rețelelor relaționale îi conferă organizației acea marcă sau stil propriu, diferențiind-o de altele și înzestrând-o cu un „spirit“ distinct. Aceste rețele sunt vehiculele care vor pune în mișcare viziunea liderului

3. *Motivarea membrilor organizației.* Fără motivarea corespunzătoare a membrilor organizației nu este posibilă mobilizarea și concentrarea energiilor umane în direcția stabilită de viziune. Dacă rețeaua relațională este „motorul“, motivarea reprezintă „combustibilul“ care susține funcționarea acestuia. Prin motivare este asigurată alinierea intereselor, ținuturilor și comportamentelor individuale din interiorul organizației la misiunea și

scopurile organizaționale ce derivă din viziune. Este factorul care asigură coerența de jos și până sus a întregului eșafodaj organizațional, convertind viziunea, care apare inițial doar ca aspirație a liderului, într-o cauză comună. Motivarea este un moment critic în procesul de materializare a viziunii. Fără a vedea o relație clară, neechivocă între succesul viziunii și propriul succes, membrii organizației pur și simplu nu vor accepta să se angajeze activ în realizarea viziunii. Întrucât transpunerea viziunii presupune de cele mai multe ori schimbări organizaționale majore, care pot genera rezistențe pe măsură sau cel puțin rețineri, liderii vor fi nevoiți să inventeze și aplice o gamă variată de soluții motivaționale pentru a-i convinge și stimula pe membrii organizației să îmbrățișeze aceste inițiative transformatoare.

4. *Dezvoltarea unor valori organizaționale puternice.* Este chintesența leadership-ului, alfa și omega acestuia. Leadership-ul, în forma sa cea mai pură, subtilă și inspirată, este un gen de „alchimie morală“. Viziunea devine realitate numai atunci când organizația începe să funcționeze în mod natural, organic în spiritul presupus de viziune. Or, la această stare se ajunge când, la nivelul cotidianului și al reacțiilor inconștiente ale membrilor organizației, se produce sinteza unor mentalități, atitudini, convingeri, norme etice în concordanță perfectă cu viziunea, care, în felul acesta, dobândește propria viață. Apare și se fixează o nouă formă dominantă de programare mentală colectivă, cu ample reverberații la nivel comportamental. Acest mental colectiv îi conferă organizației o identitate inedită, materializată într-un corp de valori solide, profund înrădăcinate în experiențele organizaționale și care, la rândul lor, impregnează comportamentele de muncă ale membrilor.

Îndeplinirea acestor funcții se cristalizează într-un proces pe care l-am denumit „ciclul leadership-ului“ (fig. 2). Linearitatea perfectă a acestui ciclu este doar aparentă. Realizarea fiecăreia dintre funcțiile leadership-ului necesită numeroase sincronicități și ajustări cu celelalte funcții. În esența sa profundă, activitatea liderilor organizaționali se constituie ca un demers extrem de unitar și integrat de transformare a organizației.



**Fig. 2 Leadership-ul ca proces integrat**

O responsabilitate majoră a leadership-ului, dar pe care nu am individualizat-o ca funcție distinctă, este crearea sistemelor și procurarea resurselor organizaționale cheie. Sistemele organizaționale se referă atât la mecanismele operaționale, care derivă din însăși concepția (modelul) privind afacerea, asigurând procesele de creare a valorii și servirea clienților, cât și la structurile și procesele de administrare a afacerii (procedurile și metodele decizionale, sistemele de control și evaluare, circuitele de comunicare, sistemele de recompensare etc.). Resursele cheie, tangibile și intangibile, sunt acelea care au un impact decisiv asupra performanței și poziției strategice a organizației. Rolul sistemelor organizaționale și resurselor cheie este de a facilita transpunerea în practică a viziunii, în special prin sprijinirea valorilor (culturii organizaționale) necesare. Cu alte cuvinte, sistemele și resursele cheie conturează contextul sau fundalul organizațional în care se desfășoară materializarea viziunii. Nu am inclus demersul de creare a sistemelor organizaționale și procurarea resurselor cheie printre funcțiile leadership-ului deoarece activitățile specifice acestui demers se regăsesc, în proporție covârșitoare, printre responsabilitățile managementului.

Managementul, ca demers rațional-formal, generează inevitabil crize, rupturi, alienări și incongruențe în sânul organizației. Chemat să imprime funcționării organizaționale un caracter cât mai rațional și ordonat, printr-o adecvare cât mai bună a mijloacelor la scopuri, managementul sfârșește prin a produce tensiuni între variabilele tehnico-economice și cele socio-umane ale organizației. În efortul de a stabili priorități, managementul va fi tentat să încline balanța în favoarea variabilelor tehnico-economice întrucât acestea răspund mult mai bine logicii și modului standard de operare care îi sunt specifice managementului: sunt măsurabile, identificabile cu precizie, relativ ușor de analizat. Preferința pentru variabilele tehnico-economice, prin emascuarea dimensiunilor umane, declanșează anumite efecte perverse, care slăbesc organizația. Misiunea de bază a leadership-ului constă în prevenirea și limitarea acestor efecte perverse.

Managementul urmărește să asigure cea mai bună utilizare a resurselor disponibile într-un anumit context acțional. Leadership-ul caută să identifice cel mai bun context acțional pentru utilizarea resurselor disponibile. În acest scop, liderul încearcă să adauge „mașinii“ organizaționale cât mai mult conținut uman, transformând-o în ceea ce ar trebui să fie în realitate: o colectivitate care acționează la unison în vederea atingerii unor obiective comune. În această ordine de idei, leadership-ul este adânc ancorat într-o anumită etică relațională, fiind generatorul unor ample efecte în planul responsabilităților sociale ale organizației.

Din motivele expuse, am putea defini leadership-ul în felul următor: orientarea acțiunii umane colective, atât dintr-o perspectivă praxiologică, cât și axiologică, în sensul obținerii unei eficacități cât mai mari a demersului comun. Atenție: eficacitate și nu eficiență, care este obiectivul managementului! Eficacitatea înseamnă a face lucrurile necesare, trebuincioase într-un anumit context strategic, pe când eficiența se referă la a face cât mai bine lucrurile, fără a formula interogații în privința necesității lor. Așadar, eficacitatea echivalează cu a face ceea ce trebuie, iar eficiența cu a face cum trebuie. Însă creșterile de eficacitate pot fi realizate, în numeroase împrejurări, inclusiv prin acceptarea unor sacrificii în materie de eficiență. Totuși, imperativele flexibilității, reactivității, creativității și inovației justifică deplin eventualele pierderi de această natură. Maximizarea eficienței se obține prin introducerea unor proceduri și mecanisme de acțiune foarte precise, dar destul de rigide, iar funcționarea lor pur și simplu ignoră, dacă nu cumva chiar penalizează, aspectele care nu sunt cuprinse în structura prestabilită. Ele optimizează local lucruri bine definite și cunoscute prin standardizarea acestora. În schimb, lucrurile noi sau definite vag le scapă.

Managementul este conducerea axată pe mijloace. Leadership-ul reprezintă conducerea axată pe scopuri. Organizația are nevoie de amândouă modalitățile de orientare, funcționalizare, dezvoltare și adaptare. Concilierea leadership-ului și managementului este, de aceea, imperioasă.

Vocația liderului este să creeze și să mențină organizații capabile de acțiune eficace. Culturile acestor organizații au următoarele caracteristici distinctive:

- Sunt clare și facilitează flexibilitatea comportamentelor.
- Tolerază dezacordurile, non-conformismul și erorile, stimulând, în general, diversitatea organizațională.
- Oferă feed-back-uri eficiente în vederea (auto-) evaluării comportamentelor organizaționale.
- Stimulează învățarea organizațională.

Un concept foarte înrudit cu cel de cultură organizațională este arhitectura socială – interpretările realității împărtășite de membrii organizației, respectiv sistemul de sensuri comune create în urma interacțiunii oamenilor, rezolvării problemelor și îndeplinirii sarcinilor de muncă. Care este, totuși, diferența între cultura organizațională și arhitectura socială? Cultura organizațională este un construct oarecum stabil. „Țesutul de semnificații“ al arhitecturii sociale este, dimpotrivă, flexibil, reconfigurabil, adaptabil. Deși se referă la aceleași lucruri – concepții, valori, orientări atitudinale dominante – arhitectura socială și cultura organizațională sunt precum curentul electric și instalația electrică. Curentul

electric (arhitectura socială) este modulabil, putând cunoaște fluctuații importante, poate fi închis sau deschis din întrerupător, poate alimenta unul sau mai multe aparate etc. Instalația sau infrastructura care asigură circulația curentului electric (cultura organizațională) are, însă, o structură fixă. Prin analogie, în contextul aceleiași culturi organizaționale se pot dezvolta semnificații diferite, dar cu toate acestea apropiate. Tot așa cum printr-o instalație proiectată să asigure circulația curentului electric cu tensiunea de 220 V nu poate fi furnizat curent cu valori sensibil diferite ale tensiunii, fără riscul defectării instalației, și cultura organizațională de un anumit profil va produce și alimenta familii înrudite de semnificații. Această idee are următorul corolar: pentru a genera semnificații foarte diferite este nevoie de o cultură organizațională considerabil diferită. În felul acesta, schimbarea reală a culturii organizaționale reprezintă esența însăși a schimbării organizaționale.

Arhitectura socială este modul concret de manifestare a culturii organizaționale în viața cotidiană a organizației. În termenii teoriei haosului, cultura organizațională este un atractor straniu, iar arhitectura socială reprezintă traiectoriile (comportamentele) sistemului induse de configurația atractorului.

### **1.3. Lideri și manageri: interdependențe și complementarități**

Orice proces de muncă poate fi privit ca un demers de aplicare a unor mijloace în vederea atingerii unor obiective determinate. Obiectivele reprezintă țintele (aspirațiile) de performanță spre care este orientat cel ce execută munca (individul, grupul de muncă, organizația în ansamblu). Mijloacele sunt activitățile și sarcinile ce trebuie îndeplinite pentru a putea obține rezultatele vizate prin obiective. Aceste activități și sarcini implică folosirea anumitor competențe, abilități, metode, soluții tehnice, cunoștințe și resurse. Obiectivele muncii constituie răspunsuri la întrebarea „Ce trebuie sau ce dorim să obținem?” Mijloacele muncii sunt răspunsuri la întrebarea „Cum anume ne propunem să obținem ceea ce ne dorim?” Obiectivele muncii pot fi bine definite sau vag definite, în timp ce mijloacele muncii pot fi de rutină / repetitive sau de non-rutină / non-repetitive. La nivelul întregului sistem organizațional, prin combinarea acestor caracteristici, rezultă următorul model, care evidențiază nu numai raporturile necesare dintre leadership și management, în diferite contexte de muncă, ci și orientarea predominantă a efortului managerial (fig. 3):