

VADIM DUMITRAȘCU

# **Liderii: arhetipuri și roluri organizaționale**

**Leadership și cultură organizațională**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
București, 2016

## CUPRINS

<b>Introducere: arhetipuri, eroi și lideri .....</b>	<b>7</b>
<b>Capitolul 1. Problematika leadership-ului în organizațiile modern ...</b>	<b>11</b>
<b>Capitolul 2. Arhetipurile leadership-ului și miturile organizației.....</b>	<b>25</b>
<b>Capitolul 3. Sinele: plenitudinea sufletească și puterea autentică.....</b>	<b>42</b>
<b>Capitolul 4. Tatăl: ordine, lege, protecție .....</b>	<b>62</b>
<b>Capitolul 5. Mama: grijă și compasiune .....</b>	<b>79</b>
<b>Capitolul 6. Bătrânul Înțelept: sfetnicul și tămăduitorul.....</b>	<b>99</b>
<b>Capitolul 7. Tricksterul: improvizație, joc, înfruntarea incertitudinii .</b>	<b>116</b>
<b>Capitolul 8. Magicianul / Alchimistul: convingere și abilitate relațională .....</b>	<b>133</b>
<b>Capitolul 9. Eroul: onoare și curaj .....</b>	<b>154</b>
<b>Capitolul 10. Dezvoltarea resurselor arhetipale și rolurile organizaționale ale liderilor.....</b>	<b>175</b>
<b>Capitolul 11. Dezvoltarea organizației și strategiile generice de leadership .....</b>	<b>183</b>
<b>Capitolul 12. „Matematica“ leadership-ului .....</b>	<b>192</b>
<b>Capitolul 13. Leadership, management și relații de muncă în economia bazată pe cunoaștere.....</b>	<b>199</b>
<b>Capitolul 14. Responsabilitatea puterii și profunzimile „ascunse“ ale leadership-ului .....</b>	<b>218</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>231</b>

## INTRODUCERE: ARHETIPURI, EROI ȘI LIDERI

Arhetipurile reprezintă configurații universale primordiale care formează subconștientul sau incoștientul colectiv. Sunt imagini care nu se limitează la moștenirea culturală sau rasială a unui individ sau grup uman. Ele sintetizează principii generatoare care guvernează condiția și existența umană oriunde în timp și spațiu. Arhetipurile exprimă teme, probleme, drame și așteptări comune pentru întreaga specie umană, întâlnite în toate epocile și la toate popoarele.

Plasându-se dincolo de rațional și conștient, domeniul arhetipal se manifestă în special sub forma miturilor și poveștilor, a folclorului în general. Deși ne apar ca narațiuni fantastice, miturile descriu situații existențiale caracterizate printr-o mare încărcătură și intensitate nu doar emoțională, ci și morală sau intelectuală. În întâmplările relatate și în personaje pot fi recunoscute cu ușurință situații de viață și oameni reali. Un vechi și înțelept proverb rusesc zice că „... basmul este o minciună, dar care conține o aluzie spre învățătura de minte a tinerilor“. Miturile, ca sinteze arhetipale complexe, sunt „învățături despre viață“, în care dramele existenței sunt purificate de detalii și prezentate într-o formă absolutizată și abstractizată. La fel procedează și matematica atunci când dezleagă misterele naturii cu ajutorul numerelor. Numerele nu sunt simple cantități, ci relevă, pentru cei care știu să le deslușească limbajul, proporții și armonii ascunse. Miturile nu operează cu numere, ci cu arhetipuri – echivalentul psihologic al numerelor.

Cu toate că nu pot fi identificate temporal și spațial cu precizie, așa cum este cazul întâmplărilor din realitatea materială, elementele arhetipale nu sunt mai puțin reale sub aspect ontologic. Arhetipurile nu sunt plăsmuirii ale imaginației și fanteziei omenești. Ele au o existență proprie și autonomă, fiind în același timp strâns legate de realitatea materială și de viața umană. Personalitățile, comportamentele și chiar destinele oamenilor pot fi înțelese și interpretate din perspectiva principiilor arhetipale. În mod sigur, evenimentele și dramele noastre cotidiene constituie puneri în scenă „profane“ ale unor teme mitologice universale, eroii cărora nu mai sunt zeități sau diverse personaje dotate cu puteri supranaturale, ci oameni obișnuiți. Piese care se joacă sunt fundamentale aceleași, însă actorii sunt alții. Avea dreptate bătrânul Shakespeare – viața este o scenă, iar noi suntem actorii.

Poate că cea mai sugestivă metaforă pentru noțiunea de arhetip ar fi cuvântul „prototip“, în sensul de model inițial. Arhetipul este un „prototip psihologic“ din care „decurg“, în funcție de zestrea genetică și context, toate comportamentele umane posibile. Este izvorul primordial din care se adapă condiția umană în toate ipostazele și manifestările sale. O analogie potrivită pentru arhetipuri ar fi ADN-ul. Ca și ADN-ul, arhetipurile codifică informațiile despre potențialele reacții psihologice proprii speciei umane și comportamentele adiacente. Ele sunt plenitudinea nediferențiată din care, apoi, se separă, sub influența circumstanțelor, variante diferențiate și individualizate ale conduitelor omenești. Exact din acest motiv, domeniul arhetipal, cel al inconștientului colectiv este denumit în unele tradiții culturale „sălaș al zeilor“. Iar, așa cum se știe, zeii sunt și buni și răi. Nu în zadar, una dintre funcțiile arhetipale principale este decantarea binelui de rău și delimitarea poruncilor / imperativelor de interdicții / tabuuri. Este evidentă, așadar, conotația morală universală a arhetipurilor. Acest lucru se vede cel mai bine în comunitatea de mesaj pe care îl transmit marile religii ale lumii și în gradul foarte ridicat de similaritate a învățăturilor profunde care există între ele, în pofida uriașelor deosebiri de formă. Din negura vremurilor, religiile și mitologiile ne șoptesc, în limbi diferite, aceleași lucruri.

Fiind grefate pe moștenirea biologică, în special pe bagajul de instincte, arhetipurile exercită o acțiune implacabilă atât asupra omului post-modern supratehnologizat din marele metropole ale sec. XXI, cât și asupra populațiilor indigene din Papua-Noua Guinee. De arhetipuri, ca de propria umbră, nu poți scăpa. Nimeni nu se poate sustrage efectelor domeniului arhetipal asupra comportamentelor, nici Vladimir Putin, nici Barack Obama, nici Sanctitatea Sa, nici locuitorii fâșneți și descumărați ai Bucureștiului și nici destoinicii și modeștii vasluieni etc. Am menționat numele a trei mari lideri globali – Putin, Obama și Papa de la Roma. N-am făcut-o întâmplător. Prin aceasta am vrut să scot în evidență faptul că nici liderii și nici leadership-ul în general nu constituie o excepție de la aceeași regulă inexorabilă: „destinul“ indivizilor și al grupurilor este încriptat în arhetipuri.

Orice colectivitate umană, deci și organizațiile de afaceri, au propriul imaginar – colecția de paradigme, concepții, construcții cognitive, idei, opinii, credințe etc., mai mult sau mai puțin deviate de la realitate. Aceste creații ale spiritului eliberat de chingile raționalității iau forma obiceiurilor, tradițiilor, ritualurilor sau a folclorului organizațional. Ele și altele delimitează domeniul culturii organizaționale. Corporația modernă se comportă ca un trib. Exact ca papuașii, eschimoșii sau tuaregii. Fără nicio diferență. Doar cu toții aparținem mării specii *Homo sapiens sapiens*. Iar

omul este avid după certitudini și siguranță. Așa se face că atunci când certitudinile sunt puține, golul este suplinat de creații ale imaginației și fanteziei, care deseori devin mai „adevărate“ decât lucrurile obiective, materiale. Trebuie să fim însă foarte atenți la etichetarea acestor creații, căci prin ele ne vorbește inconștientul colectiv, domeniul arhetipal. Fără a ne da explicit seama de acest lucru (de aceea se și cheamă inconștient sau subconștient), personajele arhetipale, care nu sunt altceva decât *patternuri psihologice* și *comportamentale* sau „prototipuri de personalități“, se insinuează pe neobservate în conștient, ghidându-l după propriile legi. Preferințele și opțiunile noastre raționale nu sunt altceva decât „șoapte ale zeilor“. „Eroii muritori“ sunt proiecții ale „eroilor legendari“. Pentru organizații acest aspect este esențial întrucât rolul liderilor – al eroilor din organizații – este greu de subestimat. Așa cum crede, pe bună dreptate, Simon Sinek, autorul extrem de reușitei cărți despre lideri și lidearship *Liderii mănâncă ultimii*:

„Liderii sunt cei care se avântă primii în necunoscut.

Ei se năpustesc spre pericol.

Ei își lasă la o parte propriile interese pentru a ne proteja sau pentru a ne duce spre viitor.

Liderii ar sacrifice imediat ceea ce le aparține pentru a proteja ceea ce ne aparține.

Și nu ar sacrifice ceea ce e al nostrum pentru a salva ceea ce e al lor.

Asta înseamnă să fii lider.

Înseamnă că ei aleg să înfrunte primii pericolul, avântându-se spre necunoscut.

Iar atunci când suntem siguri că ei vor avea grijă de noi, vom mășălui din urma lor și vom munci neobosiți pentru a le împlini viziunea și ne vom numi cu mândrie adepții lor“.

Este vorba despre lideri organizaționali veritabili, autentici, care își câștigă puterea și o folosesc în mod foarte responsabil, spre binele întregii colectivități. În mod sigur, față de liderii organizațiilor există anumite așteptări din partea membrilor. Aceste așteptări sunt reflecția grijilor, preocupărilor și nevoilor resimțite de cei mai mulți dintre membrii organizației. Dar ele sunt ancorate nu numai în calcule raționale sau în evidențele cotidianului, ci au neîndoielnic și o determinantă care își trage tăria din imaginarul colectiv și, prin urmare, din inconștientul colectiv – în forurile noastre cele mai profunde, frecvent fără a conștientiza noi înșine acest lucru, mai ales atunci când suntem asaltați de iureșul problemelor și schimbărilor, sperăm să apară Cavalerul pe Cal Alb, salvatorul, care ne va izbăvi de Balaur, de urgii, de asuprire, de ticăloși, de nedreptate.

Adevărul este că nouă tuturor, chiar și celor mai cerebrali și lucizi, ne plac poveștile (faptul că mulți oameni nu recunosc acest lucru este o cu totul altă poveste). Noi tânjim după fantastic. Nevoia de neobișnuit, extraordinar și ieșit din comun se pare că este una dintre nevoile umane fundamentale chiar și pentru oamenii sofisticăți din ziua de azi. Acest lucru are următoarea explicație: personajele și acțiunile din povești reflectă *persoane și situații ideale*. Iată de ce, sfidând mileniile, marile povești, mituri și religii își păstrează proaspătă vraja și continuă să ne fascineze. De fapt, nevoia de fantastic exprimă nevoia de ideal, perfect, armonie, dreptate, echitate, împlinire. Un om normal (fără deviații patologice sau schilodit sufletește) își dorește să triumfe binele, să se facă dreptate, să învingă cel virtuos, fiecare să primească după fapte, să fie toți fericiți, sănătoși și bogați etc. Măcar în povești, dacă nu și în viața reală. Poveștile ne oferă ceea ce ne lipsește cel mai mult în existența reală. Din acest motiv, filmul *300* are încasări mai mari decât *Crimă și pedeapsă*, tot așa cum *Biblia pierdută* se vinde în tiraje uriașe, ceea ce nu putem spune despre *Critica rațiunii pure*, ultimul clip al lui Lady Gaga este incomparabil mai popular decât ultimul concert al Orchestrei Simfonice Vieneze, iar teoria haosului sau geometria fractală par mai atractive decât tabla înmulțirii sau trigonometria clasică.

Lucrarea ce urmează este o abordare interdisciplinară, pe baza conceptelor împrumutate din psihanaliza jungiană, antropologie, sociologie, teoria organizațiilor, istoria religiilor, economie, neuroștiințe, biologie etc. a fenomenului leadership-ului modern. Organizațiile, chiar și cele economice, sunt mai întâi de toate grupuri umane în interiorul cărora se dezvoltă anumite fenomene și dinamici colective. A le aborda strict dintr-o perspectivă economică ar fi nu doar plictisitor, ci și incorect. Indicatorii financiari, atât de dragi economiștilor, ne spun foarte multe lucruri utile despre starea și perspectivele organizației de afaceri, dar și mai multe nu sunt spuse sau chiar escamotate. În calitate de economist, recunosc cu oarecare jenă acest lucru.

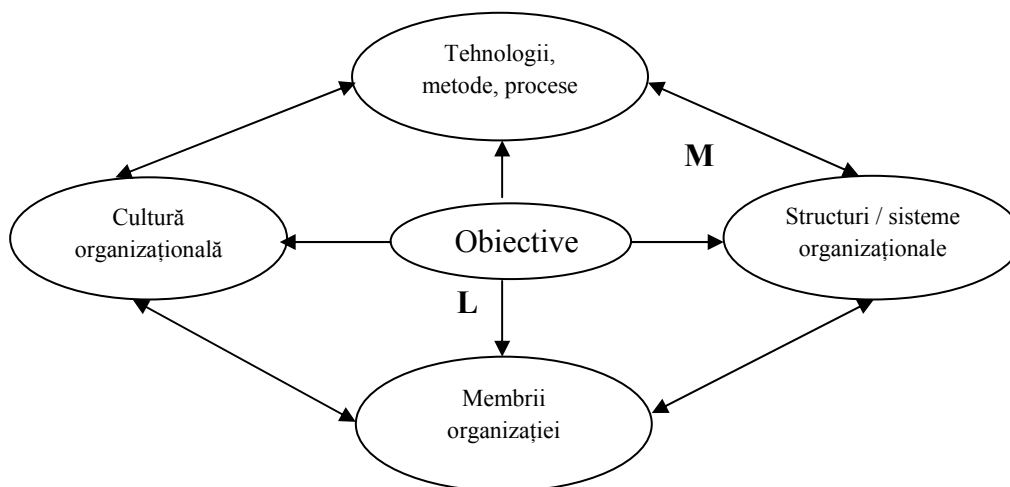
*Autorul*

## CAPITOLUL 1

### PROBLEMATICA LEADERSHIP-ULUI ÎN ORGANIZAȚIILE MODERNE

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 liderilor 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 ordinelor, 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.

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.

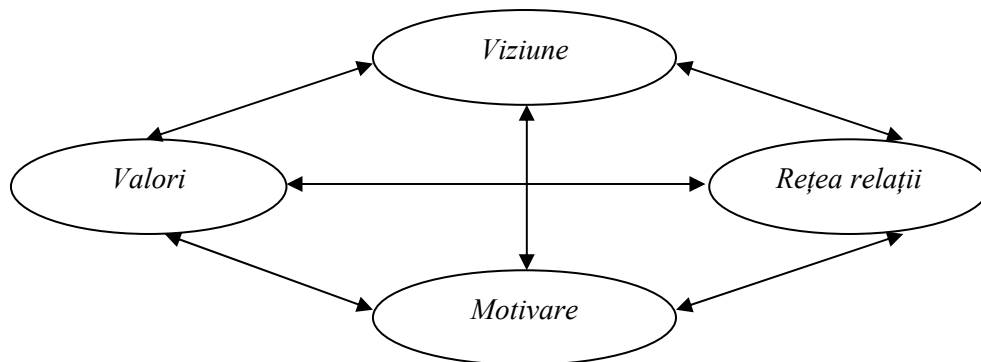
2. *Constituirea rețelelor de relații.* Importanța acestor rețele este determinantă pentru succesul viziunii și, în ultimă instanță, pentru reușita durabilă a organizației. Aceasta pentru că organizațiile reprezintă „sisteme cooperatoare“, iar eficiența funcționării lor depinde în mod categoric de calitatea 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, țințelor 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 chin-tesența 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 servire a 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 procurare a 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 tehnno-economice și cele socio-umane ale organizației. În efortul de a stabili priorități, managementul va fi tentat să încline balanța în favoarea variabilelor tehnno-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 tehnno-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<sup>1</sup>:

- Sunt clare și facilitează flexibilitatea comportamentelor.
- Tolerează 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,

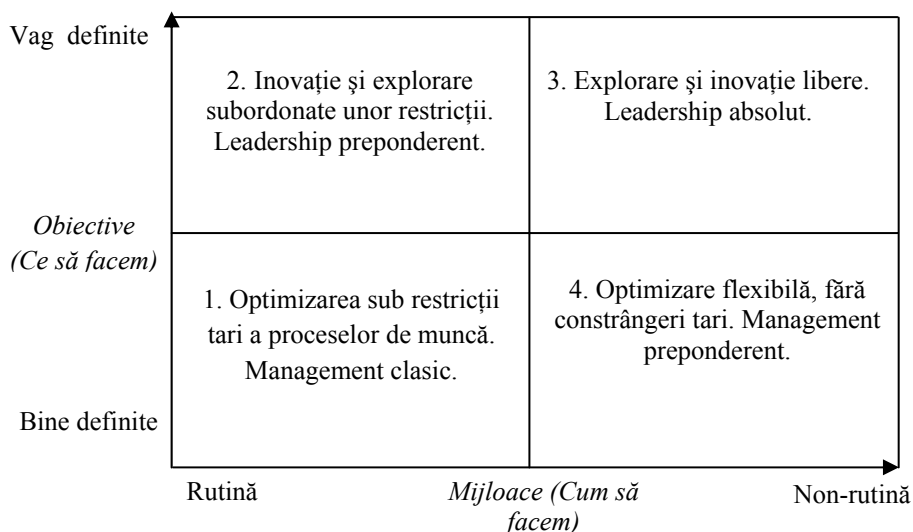
---

<sup>1</sup> Bennis W., Nanus B. *Liderii. Strategii pentru preluarea conducerii*, Editura Business Tech International, București, 2000, p. 18.

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 aceleași 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.

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):



**Fig. 3 Relația dintre leadership și management**

Semnificația celor patru situații-tip, evidențiate în cadrul modelului din fig. 3, este următoarea:

- 1) Scopuri clare – mijloace cunoscute. Se știe ce trebuie făcut și cum poate fi făcut cel mai bine acel lucru. Se impune optimizarea procesului de muncă prin aplicarea unor restricții ferme sau tari ce pot avea în vedere timpul de execuție, consumurile de mijloace materiale și financiare, specificațiile tehnice, standardele de calitate și funcționalitate, normele sanitare sau ecologice, reglementările etc. De fapt, se aplică un management clasic, orientat în exclusivitate spre criteriile de eficiență, leadership-ul fiind minimal.
- 2) Scopuri vag definite – mijloace cunoscute. Ne se știe cu precizie ce trebuie făcut, dar cel care execută munca dispune de mijloace suficiente pentru a se adapta din mers. Este necesară inovarea / explorarea în vederea descoperirii modului în care mijloacele avute pot servi noilor scopuri. Nu este o explorare liberă, fiind necesară respectarea câtorva restricții generale de eficiență economică și tehnică. Este nevoie și de management, pentru asigurarea încadrării activităților în criteriile de eficiență, dar rolul predominant îi va reveni leadership-ului în vederea generării creativității.
- 3) Scopuri vag definite – mijloace de muncă neobișnuite. Nu se știe cu precizie nici ce trebuie făcut, nici cum ar putea fi făcut acel lucru. Soluția constă în inovare / explorare liberă, fără restricții și

limite, stimulată de un leadership foarte puternic, managementul fiind minimal.

- 4) Scopuri clare – mijloace neobișnuite. Se știe ce trebuie făcut însă este necesară descoperirea mijloacelor potrivite. Demersul favorizează optimizarea flexibilă, fără numeroase restricții ferme, în vederea găsirii mijloacelor adecvate pentru realizarea unor scopuri cunoscute. Implică atât management, cât și leadership, dar cu un rol activ atribuit managementului.

Dacă situația (3) necesită inovație totală, deopotrivă pentru scopuri și mijloace, situația (2) instituie primatul inovației în scopurile muncii, iar situația (4) implică nevoia de inovație în mijloacele muncii. Principala concluzie desprinsă din descrierea modelului este că, în marea majoritate a situațiilor de muncă, se impune nevoia unui mix al leadership-ului și managementului, care nu sunt alternative concurente, ci demersuri complementare, interdependente în foarte mare măsură. Cele mai multe probleme organizaționale sunt rezolvate prin intercalarea și împletirea elementelor de leadership și management. Modelul nu face decât să precizeze accentele sau dozajele indicate ale celor două categorii de elemente pentru a asigura o performanță înaltă a activităților organizaționale.

Leadership-ul se bazează pe un mod specific de exercitare a puterii în cadrul organizației. Max Weber evidențiază trei sisteme „pure“ de organizare a relațiilor de putere:

1. *Organizația birocratică sau sistemul rațional-legal de exercitare a puterii*, care raționalizează relația dintre scopuri și mijloace, fiind bazat pe specializarea funcțională a membrilor, standardizarea proceselor de muncă cu ajutorul procedurilor și reglementărilor de natură formală și instituirea unor lanțuri ierarhice clare.
2. *Organizația patriarhală sau tradițională*, axată pe cutume, tradiții, obiceiuri ca suport al exercitării puterii. Modul de distribuție a puterii se inspiră din valorile tradiționale, din faptul că „din totdeauna a fost așa“, că cei „bătrâni“ sunt și „înțelepți“, revenindu-le dreptul de a decide, iar respectarea tradiției este considerată cea mai importantă virtute.
3. *Organizația centrată pe liderul carismatic*, coagulată în jurul unei personalități remarcabile, care emană multă forță de atracție și reprezintă principala sursă de putere. Gradul de apropiere personală de lider determină poziția membrilor organizației.