



Stiluri de leadership în cadrul organizațiilor

Conf. univ. dr. *Marian NĂSTASE*

Abstract

An organization develops when its leaders succeed to convey their values and these are accepted and internalized by the other employees as being the correct way of thinking and acting. It's important that between the leaders and their supporters to establish sincere and trusting connections, based on a range of values that are mutual shared.

Leadership becomes a result of cooperation between the leader and its stakeholders, under the circumstances in which he succeeds to build up a vision of the nature to motivate and accept their points of view, to internalize and to support them.

1 Factori ce determină manifestarea leadershipului

Activitatea umană este un proces continuu de învățare, de adaptare, de competiție și selecție. Acest aspect este cu atât mai vizibil în domeniul economic, în care întreprinderile, agenții economici luptă pentru supraviețuire și dezvoltare. În contextul actual, al globalizării piețelor și activităților, a creșterii rapide a concurenței la un nivel fără precedent, rolul managerilor, al liderilor devine tot mai important.

Ei sunt aceia ce trebuie să creeze, să dezvolte și să implementeze o viziune de succes, care prin strategiile și politicile elaborate să conducă la o dezvoltare a firmelor pe care le reprezintă. Termenul de manager nu se suprapune cu cel de lider, dar este de dorit ca, în practică, lucrul acesta să se întâmple. Dacă managerul are o poziție și o influență ce vin din locul său formal în ierarhia organizației,

liderul își câștigă simpatia și sprijinul prin calitățile pe care le posedă și le utilizează în relațiile cu cei din jur.

În prezent, organizațiile moderne nu mai sunt construite cu număr mare de nivele ierarhice și pondere ierarhică mică, în care supervisorul știa aproape în orice moment ce face fiecare. Din ce în ce mai mult, organizația optează pentru structuri plate, cu structuri verticale de comandă reduse. În aceste condiții, șeful nu mai poate urmări îndeaproape pe fiecare. De asemenea, volumul de informații vehiculate în firmă și în afara acesteia este atât de mare încât se impune cu necesitate implicarea tot mai intensă a unui număr crescând de salariați pentru a face față „avalanșei informaționale” și pentru a putea beneficia din plin de conținutul acestora.

Rolul managerului este unul mai complex acum, el nu va mai acționa doar ca o persoană ce deține „adevărul absolut”, adoptând decizii pe care să le impună apoi celorlalți, ci va acționa mai degrabă ca un facilitator, ca un mediator ce va oferi posibilitatea manifestării personalității, a cunoștințelor salariaților și, pe această bază, el va adopta cel mai bun curs de acțiune.

Liderii trebuie astfel să asigure un **cadru organizațional adecvat** pentru ca angajații firmei să-și manifeste abilitățile și inițiativa, să-și valorifice cunoștințele la nivele cât mai ridicate, fără a fi nevoie de o armată de supervizori sau de a construi sisteme de control rigide sau sofisticate.

Tot mai mult se face simțită nevoia de descentralizare și delegare de la nivel central către nivelele inferioare. Nu înseamnă însă că are loc o diluare a autorității, ci că organizația devine mai responsabilă la toate nivelele de decizie și acțiune. Descentralizarea este privită cu rețineră de către manageri, deoarece sentimentul că o parte importantă din ceea ce constituia baza lor de putere dispare. Asistăm astfel, la o rezistență destul de mare a managerilor, a culturii manageriale față de asemenea inițiative.

În viziunea noastră, **leadershipul reprezintă procesul prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective bine stabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.**

Una dintre **provocările majore** cu care se confruntă managerii/liderii, persoanele cu poziții cheie într-o organizație, este aceea de a crea și menține o cultură organizațională care să fie în concordanță cu obiectivele firmei și natura

activităților desfășurate în cadrul acesteia. Este o problemă de integrare a așteptărilor și capacităților individuale cu cele organizaționale, astfel încât să răspundă cu succes mediului de afaceri în care funcționează și fiecare dintre părți să fie mulțumită de rezultatul obținut.

Cultura managerială ca parte a culturii organizaționale este cu atât mai importantă, cu cât ea reflectă mai puternic valorile, atitudinile și comportamentele managerilor. Salariații urmăresc și evaluează în permanență manifestarea managerilor și cărora le acordă o **puternică încărcătură simbolică**. Mai mult, executanții își aleg modele dintre managerii firmei, încercând să afișeze aceleași elemente ce îi caracterizează.

2 Impactul viziunii liderilor asupra dezvoltării unei culturi organizaționale orientate către performanță

Crearea unei viziuni cu privire la situația dorită a viitorului este una dintre metodele cele mai populare pentru planificarea și implementarea schimbărilor organizației, inclusiv a culturii acesteia.

Conform lui Nanus¹, nu există o forță mai mare care să conducă o firmă către excelență, către succes pe termen mediu și lung, decât o viziune a viitorului și pe care autorul o definește ca fiind „**o construcție mentală pe care noi avem forța de a o transforma în realitate**”.

Această construcție se bazează pe un set de valori ce stau la baza culturii organizaționale. Viziunea prefigurează astfel starea viitoare a culturii organizaționale. În esență, **viziunea managerială reprezintă o expresie directă a culturii manageriale**. Dintr-o perspectivă a interpretării simbolice, viziunea ar putea servi mai departe, pentru crearea culturii organizaționale necesare succesului firmei în viitor și de a facilita transformările necesare pentru a ajunge la rezultatul dorit.

Important este și modul în care liderul/managerii reușesc să transmită propria viziune potențialilor susținători. Aceștia interpretează printr-o serie de procese individuale și de grup evenimentele organizaționale și, pe această bază, ei decid ce modele comportamentale vor adopta în viitor.

¹ Nanus, B., Bennis, W., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper Business, New York, 1997

Se discută de mult timp impactul puternic pe care cultura managerială îl are asupra direcționării potențialului resurselor umane către realizarea obiectivelor firmei și obținerea performanțelor așteptate. În elaborarea și implementarea unor strategii competitive, managementul firmelor trebuie să considere ca o componentă importantă, crearea și/sau dezvoltarea unei culturi manageriale și organizaționale care să sprijine obținerea avantajului competitiv pentru acestea.

Crearea unei culturi participative cu o implicare ridicată a salariaților reprezintă o modalitate importantă pentru îmbunătățirea rezultatelor firmei, într-un astfel de climat, membrii organizației se simt mai responsabili pentru acțiunile lor și gradul de atașament față de manageri și organizație se amplifică.

Fenomenul de schimbare și realiniere a valorilor la noile cerințe ale managerilor sunt strâns legate de capacitatea managerilor/liderilor de a dezvolta o viziune organizatorică puternică, atractivă pentru membrii firmei. Viziunea este astfel, un set de valori bine individualizate ce se dorește a fi adoptate și aplicate în viața organizației, într-o anumită perioadă de timp și care reflectă și se reflectă puternic în conținutul culturii manageriale.

În 1996, Kotter² descrie viziunea managerială ca fiind cel mai important dintre elementele din procesul de schimbare a culturii organizaționale. “Dacă nu poți să-ți prezinți viziunea în 3-5 minute, atunci ești pierdut” afirma managerul unei mari firme. Viziunea exprimă speranța, direcția de urmat și posibilități remarcabile de supraviețuire și dezvoltare.

Potrivit lui Nanus, viziunile puternice au următoarele trăsături:

- **adecvare** – ele sunt adecvate pentru organizațiile respective, în contextul existent. Ele se potrivesc cu cultura firmei, istoria și valorile organizației, cu performanțele ei și furnizează o evaluare a situațiilor dorite la care se va ajunge dacă se urmăresc anumite căi;
- **idealism** – viziunile stabilesc niște standarde de excelență și reflectă o serie de idealuri înalte. Totodată, dezvoltă un sentiment de comunitate și de responsabilitate colectivă;
- **clarifică scopul organizației** – ele dau noi înțelesuri, noi semnificații existenței firmei și rolului salariaților din cadrul acesteia. Ele sunt convingătoare și credibile în ceea ce privește dorința firmei de a obține

² Kotter, P., Heskett, L., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, 1992

ceva, ce constituie o bază importantă pentru ca oamenii să perceapă că aspirațiile lor vor fi satisfăcute;

- **inspiră entuziasm** – viziunea inspiră entuziasm și încurajează implicarea salariaților la nivele cât mai mari. În viziune sunt cuprinse toate interesele stakeholderilor, care se văd recompensați dacă sprijină liderii respectivi;
- **ușor de înțeles** – sunt bine articulate și ușor de înțeles, astfel încât să poată ghida deciziile și acțiunile celor care sunt chemați să le pună în practică;
- **unicitate** – viziunea reflectă unicitatea firmei, competențele sale distinctive și performanța ce dorește să o obțină și care o să o individualizeze de asemenea;
- **ambitie** – viziunea trebuie să fie ambițioasă, să provoace salariații la autodepășire, să se implice intelectual și emoțional în dezvoltarea activităților firmei.

3 Stiluri de leadership

Leadershipul se manifestă diferit în organizații, fiind influențat de o mare diversitate de factori, cei mai importanți fiind legați de personalitatea liderului, de caracteristicile susținătorilor săi și de specificitatea contextului în care acesta evoluează.

Interacțiunea acestor elemente stau la baza stilurilor de leadership pe care le întâlnim la nivelul organizațiilor, indiferent de dimensiunea sau de domeniul lor de activitate. Cele mai importante stiluri de leadership sunt prezentate în continuare.

Leadership carismatic

Leadershipul charismatic se întâlnește la persoanele considerate carismatice, care au un talent nativ deosebit în a-i influența într-o manieră profundă pe cei din jur. Liderii carismatici au realizări importante de mici copii și evoluția lor confirmă calitățile pe care le-au moștenit de la generațiile anterioare.

În condițiile în care calitățile native sunt șlefuite prin educație, prin diferite experiențe, liderul devine o personalitate marcantă a comunității în care își desfășoară activitatea.

Liderii carismatici se caracterizează printr-o încredere foarte mare în propriile resurse, în propriile valori, dar și în abilitatea lor de a obține ceea ce își doresc. De altfel, mult timp s-a considerat că poți fi un lider adevărat doar în măsura în care te naști cu un astfel de talent, așa cum nu poți fi un pictor sau artist strălucit dacă nu ai un talent înnăscut.

Un lider carismatic prezintă următoarele calități :

a) capacitatea de a crea o viziune ce este de natură să evidențieze un viitor dorit, strălucitor pentru susținătorii săi.

Această capacitate are în vedere următoarele elemente:

- articularea unei viziuni convingătoare;
- stabilirea unor așteptări înalte;
- modelarea unor comportamente competitive.

b) capacitatea de a energiza, în special printr-o implicare personală ridicată. Liderul carismatic conduce prin propriul său exemplu, el nu cere altora să facă ceea ce el însuși nu face.

Capacitatea de energizare cuprinde următoarele aspecte:

- evidențierea propriului angajament;
- exprimarea încrederii personale;
- obținerea și utilizarea succesului.

c) capacitatea de a dezvolta și utiliza potențialul susținătorilor săi în concretizarea viziunii organizaționale pe care a transmis-o acestora. Obținerea implicării raționale și afective a susținătorilor săi este un proces important pentru oficializarea și amplificarea puterii unui lider.

În acest sens, se au în vedere următoarele:

- exprimarea sprijinului personal;
- manifestarea empatică;
- exprimarea încrederii în oameni.

Leadership tranzacțional

Acest tip de leadership se bazează în mare parte pe capacitatea liderului de a negocia. Pentru a obține implicarea personalului și a-l atrage de partea sa el promite o serie de recompense în schimbul adoptării anumitor decizii și comportamente.

Pentru a direcționa energia susținătorilor săi, el trebuie să-și dezvolte în permanență abilitățile de negociator și să fie empatic cu ei, astfel încât să reușească să înțeleagă pe deplin factorii ce-i motivează pe aceștia.

Un element ce-și pune puternic amprenta asupra succesului liderului tranzacțional îl reprezintă accesibilitatea sa la resursele organizației, care se poate dovedi un factor critic pentru acesta. Dacă liderul promite anumite recompense în schimbul anumitor decizii, comportamente, performanțe ce-i sunt satisfăcute, dar el nu reușește să ofere într-un timp rezonabil recompensele promise, vom asista la pierderea credibilității acestuia în fața susținătorilor.

Odată pierdută credibilitatea, foarte puțin mai este posibil ca acea persoană, acel lider să poată să recupereze terenul pierdut și vom asista la o amplificare a influenței unui rival, a unui nou lider, ce va dori să-și extindă și să-și oficializeze puterea.

Leadership transformațional

Leadershipul transformațional caracterizează liderii ce reușesc să perceapă nevoia de schimbare, să proiecteze și să conducă în mod eficace schimbări organizaționale majore.

Pentru a reuși acest lucru este nevoie de un set de abilități, de o serie de calități care să-i ofere unei persoane capacitatea de a lucra într-un mediu turbulent, de a fi deschisă provocărilor venite atât din mediul intern, cât și din mediul extern.

Într-un mediu cu o rată deosebit de mare a schimbărilor, în termeni de viteză și amplitudine, este vital pentru o organizație să dispună de oameni cu o capacitate mare de anticipare, care să reziste stresului generat de transformarea schimbării într-o stare de normalitate. Mai mult, ei își pot asuma responsabilitatea schimbărilor organizaționale, iar demersurile lor sunt frecvent încununate de succes.

Liderii transformaționali reușesc asemenea liderilor carismatici să creeze o viziune atractivă, să-i inspire în deciziile și comportamentele lor pe cei cu care vine în contact.

Leadershipul transformațional este considerat a fi opusul leadershipului clasic, ce se manifesta în perioade de relativă stabilitate, cu schimbări rare și, în general, previzibile, ce ofereau un timp suficient de mare pentru pregătire și reacție.

Leadership de tip "laissez – faire"

Leadershipul de tip "laissez – faire" este specific liderilor care preferă să creeze un cadru general de referință, să construiască o viziune și să stabilească obiective, după care să lase susținătorilor săi deplină libertate asupra modalităților de realizare a acestora.

În cazul acesta, liderul se implică doar la partea de concepție, la partea macro- și nu intervine la nivel micro-, în zona operațională. Susținătorii liderului își stabilesc propria strategie, își definesc și împart rolurile, adoptă decizii și acționează, fără ca în aceste alegeri să intervină liderul lor.

Leadership cultural

Un element important ce trebuie avut în vedere este acela al unicității culturii. Fiecare cultură organizațională, fiecare cultură managerială reprezintă o **construcție socială cu propria identitate**, asemănătoare indivizilor. În cadrul acestora, salariații desfășoară o serie de activități, comunică și interacționează pentru atingerea obiectivelor stabilite în strategii și politici.

Managerii, liderii, din organizațiile moderne se confruntă tot mai des cu provocarea integrării unor elemente culturale ce provin de la persoane aparținând diverselor naționalități, cu diferite nivele de pregătire, diferite obiceiuri, tradiții, comportamente etc. Impactul direct și imediat este cel asupra culturii manageriale. Aceasta trebuie să fie deschisă, să permită cuprinderea și integrarea unor simboluri, valori, norme ce nu reflectă baza culturală a majorității personalului.

Diversitatea culturală este una dintre temele cel mai des abordate în teoria și practica organizațională. Ea încearcă să ofere o serie de explicații cu privire la modul în care indivizii și grupurile sunt diferite, dar și la modalitățile prin care „zestrea culturală” poate fi utilizată de către manageri, lideri, pentru o dezvoltare a capacității de acțiune a organizațiilor.

În definirea leadershipului cultural putem pleca de la următoarele premise:

- valorile și practicile societale și organizaționale influențează apariția și manifestarea liderilor;
- liderii influențează structurarea și desfășurarea activităților, precum și formele de manifestare a culturii organizaționale;
- personalul organizațiilor este influențat de structura și practicile organizaționale, de cultura organizațională și de forța de influență a liderilor;
- relațiile strategice dintre mediu și organizație sunt modelate de forțele culturale;
- performanțele individuale și organizaționale depind de capacitatea liderilor de a stabili obiective realiste și de a motiva personalul să participe la elaborarea și realizarea acestora.

Prin leadership cultural înțelegem capacitatea unei persoane de a crea o viziune atractivă, de a influența și a motiva alte persoane de a se implica major, fizic, rațional și emoțional, în stabilirea și realizarea unor obiective, prin luarea în considerare la un nivel înalt a simbolurilor, valorilor, atitudinilor și normelor de comportament specifice unor indivizi sau grupuri de persoane.

Rolul liderului/managerului nu este unul ușor; el trebuie să creeze întâi o viziune bazată pe un set de valori proprii, care să țină seama de elementele culturale organizaționale și să fie acceptate de către ceilalți componenți ai firmei. Este o activitate ce se desfășoară mai mult pe plan informal. Apoi, este necesar ca el să creeze un cadru formal în care să instituționalizeze valorile declarate, să construiască structuri și sisteme care să le sprijine și să le dezvolte.

Principala diferență a leadershipului cultural de cel clasic este **accentuarea elementelor culturale**, atât din punct de vedere al managerului în construirea viziunii organizaționale, cât și din punct de vedere al așteptărilor susținătorilor acestuia.

Problema este cu atât mai importantă, cu cât asistăm în prezent, la două tendințe majore:

- salariații vor să fie tot mai mult tratați ca indivizi, ca entități cu propria personalitate, propriu bagaj cultural, propriu sistem de nevoi și aspirații. De altfel, societățile democratice prin toate instituțiile și reglementările elaborate au în vedere **individul** cu drepturile și obligațiile sale;
- complexitatea mediului economic și managerial impune **cooperarea dintre indivizi și grupuri**; este tot mai dificil să te bucuri de succes acționând izolat de membrii unui grup, ai unei organizații sau colectivități.

Managerii și liderii culturali pot micșora și chiar elimina zidurile culturale dintre indivizi sau grupuri și să construiască adevărate poduri care să poată permite contactele și interacțiunea membrilor și grupurilor ce prezintă forme sau intensități diferite de manifestare a culturii organizaționale.

Determinantă pentru liderii/managerii culturali, este capacitatea de a sesiza diferențele de abordare culturală a potențialilor susținători, de preluare a unor elemente culturale în cadrul viziunii organizaționale pe care o construiește și de a transla ulterior în practică noile sisteme de valori, simboluri, atitudini și comportamente pe care dorește să le găsească în jurul lor, toate acestea fiind puternic orientate către concretizarea unor obiective precis stabilite.

În acest proces, managerul trebuie să fie bine conectat, atât pe plan intern, cât și extern organizației, pentru a armoniza interesele tuturor stakeholderilor și a obține un sprijin cât mai consistent din partea acestora.

Bibliografie

- 1 Avolio, B. *Full Leadership Development: Building The Vital Forces In Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000
 - 2 Burduș, E., Androniceanu, A. *Managementul schimbării*, București, Editura Economică, 2000
 - 3 Carnall, C. *Managing Change in Organizations*, London, Prentice Hall International Ltd., 1995
 - 4 Cushner, K., *Intercultural Interactions: A Practical Guide*, Beverly
- Economia seria Management Anul IX, Nr. 2, 2006

- Cherrie, C.,
Yong, M.,
Richard, W.
5 Davidson, H. Hills, Sage Publication, 1986
The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values to Work, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2001
- 6 Fairfield-Sonn, J *Corporate Culture and the Quality Organization*, Quorum Books Westport, 2001
- 7 Furnham, A.,
Gunter, B. *Corporate Assessment: Auditing A Company's Personality*, Routledge, New York, 1993
- 8 Huff, A.,
Huff, J.,
Barr, P. *When Firms Change Direction*, New York, Oxford University Press, 2000
- 9 Ionescu, Gh.. *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Editura Economică, 2001
- 10 Kotter, P.,
Heskett, L. *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, 1992
- 11 Nanus, B.,
Bennis, W. *Leaders: Strategies for Taking Charge*, New York, Harper Business, 1997
- 12 Năstase, M. *Cultura Organizațională și managerială*, București, Editura ASE, 2004
- 13 Nicolescu, O.,
Androniceanu, A.,
Năstase, M. *Auditul culturii organizaționale în Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economica, 2000
- 14 Nicolescu, O. *Management Comparat*, București, Editura Economică, 2001
- 15 Nicolescu, O.,
Verboncu, I. *Metodologii manageriale*, București, Editura Tribuna Economică, 2001
- 16 Sackman, S. *Cultural Compexity in Organizations*, New York, John Wiley & Sons, Ltd., 2001
- 17 Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1992
- 18 Talbot, M. *Make Your Mission Statement Work: How to Identify and Promote the Values of Your Organization*, Oxford, How to Books, 2000