



## Competență profesională și leadership în organizații

### Professional competence and leadership within organizations

*Reader Marian NĂSTASE, Ph.D.*

The Bucharest Academy of Economic Studies, Romania

Email: nastasemarian@yahoo.com

#### **Abstract**

*A person's credibility within an organization, for a leader especially, can't be separated by his professional competence. This is more important if we pay attention to his position within the hierarchy, what means that he can influence to a large extent the use of existing resources, with direct and propagated effects over the organization's performances.*

*The trust in leaders doesn't come only from the verbal messages that they convey, but it has been building in time and requires a sustainable effort from their part. The results that leaders obtain in time, their attitudes and behaviors in different situations are elements that are closed monitored and assessed by the organization's personnel.*

**Keywords:** *Professional competence; Leaders; Organizational culture; Credibility; Performance.*

#### **Leadership și cultura organizațională ca factori de influență asupra performanței organizaționale**

Între leadership, cultura organizațională și rezultatele unei firme există interdependențe puternice. Există situații în care un leadership puternic conduce către o cultură puternică, ce determină obținerea unor performanțe notabile, cât și reciprocă, în care obținerea unor rezultate economice bune consolidează credibilitatea liderilor și promovează adecvat valorile manifestate ale acestora.

Vol. 11, Nr. 2/2008

Economia seria Management

Nu întotdeauna însă cultura organizațională joacă un rol pozitiv în evoluția unei companii. Există momente în care cultura organizațională exercită o presiune foarte mare și o rezistență remarcabilă la schimbare, chiar dacă condițiile externe și interne ale firmei solicită modificarea modului tradițional de desfășurare a activităților.

O cultura managerială și organizațională puternică, a cărei inerție și putere de influențare își pun amprenta negativ asupra unei orientări mai rapide și profunde către piață, cu focalizare pe climat, în contradicție cu cerințele mediului de afaceri în care evoluează, poate fi considerată una dintre problemele importante cu care se confruntă un număr mare de firme din România, foste de stat și care au fost privatizate.

Produsele/serviciile vis-à-vis de cerințele clienților, incapacitatea de a afla care sunt nevoile prezente și viitoare ale acestora, absența unei strategii și a unor politici economice, relațiile tradiționaliste management-sindicat au determinat o erodare continuă a performanțelor firmei, ceea ce necesită un efort deosebit de mare din partea noilor proprietari pentru a le readuce pe “linia de plutire” și de a introduce schimbări de esență în filosofia acestora.

În cele mai multe cazuri, atunci când în mediul de afaceri intervin schimbări semnificative la care firma trebuie să răspundă adecvat, dar cultura organizațională nu le percepe sau nu le ia în considerare pentru a acționa în consecință, rezultatul este unul singur: declinul performanțelor obținute.

Culturile neadaptive sunt culturile ce sunt orientate cu predilecție către interiorul firmei, către stabilirea de proceduri și reguli foarte rigide, fără a acorda decât o mică atenție cerințelor pieței.

Culturile neadaptive sunt considerate a fi birocratice, cu manageri/lideri ce au, de regulă, o atitudine reactivă, manifestă aversiune față de risc și nu sunt foarte creativi. Informațiile circulă greu prin organizație, se accentuează elementele formale, controlul este foarte strâns, ceea ce diminuează motivarea și implicarea salariaților.

În opoziție cu acestea se manifestă culturile adaptive. Focalizarea în cadrul culturilor adaptive se realizează asupra situației prezente și viitoare a mediului de afaceri în care evoluează firma. Plecând de la aceste considerente, liderii structurează activitățile firmei, care sunt orientate spre realizarea unor obiective bine precizate în strategiile și politicile firmei.

Culturile adaptive sprijină asumarea de riscuri la diferite niveluri ierarhice, favorizează apariția unor relații de încredere între membrii organizației și îi stimulează să aibă o atitudine pro-activă. Liderii colaborează bine unii cu alții pentru identificarea problemelor și implementarea unor soluții viabile; ei consideră că împreună pot să depășească orice dificultate cu care se poate confrunta organizația. Există o deschidere mare către schimbare și inovare, este încurajată manifestarea inițiativei individuale și colective.

În multe cazuri, atunci când se încearcă să se descrie modul în care o cultură a influențat obținerea unor rezultate bune se utilizează expresii precum: leadership, spirit de inițiativă, asumarea riscurilor, discuții deschise, inovare și flexibilitate. Este o conectare a unor procese din firmă la o serie de valori promovate de manageri și lideri în organizație.

Când se prezintă o situație negativă se utilizează expresii precum: birocrăție, conservatorism, orientare pe termen scurt, egoism, rigiditate etc. În firmele ce au culturi adaptive, liderii, prin diferite mecanisme, inițiază schimbări în strategii și politici ori de câte ori este necesar, pentru a satisface interesul clienților, acționarilor, angajaților și altor stakeholderi reprezentativi.

În schimb, în culturile mai puțin adaptive, liderii se comportă foarte prudent, dezvoltă o serie de politici organizaționale de natură să-i promoveze, să le aducă lor avantaje personale sau unor persoane sau grupuri bine individualizate.

### **Competența profesională, factor major pentru succesul unui lider**

Liderul utilizează comunicarea verbală ca un instrument principal pentru a-și prezenta poziția, pentru a-și face cunoscute principiile, atitudinile, punctele de vedere. Pentru ca acestea să fie susținute, să se bucure de o apreciere reală, este de dorit ca ele să fie dublate de o apreciere profesională și personală apreciabilă.

Prin statutul pe care liderul îl are ca simbol, el este în permanență monitorizat și evaluat de către susținătorii săi. În cele mai multe cazuri, el este „scanat” în încercarea de a copia cât mai multe dintre trăsăturile sale care, în opinia celor din jur, se dovedesc a fi de succes.

În paralel însă, pe fondul unei amplificări substanțiale a gradului de pregătire profesională a susținătorilor, aceștia pot avea și abordări critice referitoare la prestația liderului.

Există situații în care putem accepta un lider care nu prezintă credibilitate pentru noi. Există momente în care putem să oferim șansa ca o persoană să demonstreze că poate, că merită să fie sau să rămână în poziția în care l-au propulsat anumite circumstanțe.

O astfel de situație are un caracter temporal și contează mult contextul și disponibilitatea unui număr suficient de mare de membri ai grupului, de a o accepta. Liderul va trebui să confirme încrederea, mandatul ce i s-a oferit pentru o perioadă bine definită de timp.

Dacă deciziile și rezultatele liderului vor corespunde așteptărilor organizației, colaboratorii săi vor dori ca acesta să-și continue mandatul și să contureze un viitor atractiv.

Dacă însă rezultatele nu vor fi pe măsura așteptărilor, ne putem aștepta ca membrii grupului să încerce schimbarea liderului prin diferite forme sau chiar să părăsească grupul respectiv.

Persoanele care, din diferite motive, își desfășoară activitatea sub coordonarea unei persoane în care nu cred sau interacționează frecvent cu astfel de oameni, vor constata în timp o pierdere a încrederii și în propriile forțe și o deteriorare a propriei imagini. De aceea, tendința este de a ne integra în grupuri în care încrederea, onestitatea sunt prezente în comportamentele celor mai mulți dintre noi.

Un aspect relevant pentru credibilitatea ce se dorește a fi construită se referă la capacitatea de a transpune în practică ceea ce îți dorești, ceea ce promovezi. Competența liderului nu poate fi dată numai de poziția pe care o poate ocupa într-o anumită ierarhie, ci, în primul rând, de cea personală și profesională. Înseamnă că știm ce vorbim, înseamnă că deciziile noastre sunt bine fundamentate și că avem expertiza care ne recomandă în domeniul în care ne implicăm. Este bine să fim atenți deoarece, pe lângă expertiza personală, va trebui să aplicăm aceleași principii și în relațiile interumane, să ne respectăm angajamentele luate, indiferent de banalitatea unei probleme.

Sarcina liderului este de a-și dezvolta credibilitatea și susținerea în rândul grupului, oferindu-le membrilor suportul necesar construirii unor relații armonioase în interiorul acestuia.

Nu toate persoanele care doresc să obțină o poziție de putere, de influență într-o colectivitate reușesc acest lucru, în ciuda eforturilor depuse sau a resurselor consumate. Liderii își construiesc în timp o carieră de succes, ei adaugă zilnic o piesă la acel imens puzzle care formează credibilitatea lor.

O modalitate importantă pentru percepția liderului este o dublare a mesajelor verbale, a declarațiilor publice, de un comportament care să susțină real cele afirmate. Susținătorii liderilor percep valoarea acestora atunci când ei percep o implicare majoră a liderilor pe baza principiilor enunțate, prin manifestarea vizibilă a valorilor promovate în deciziile și acțiunile întreprinse.

Au existat și studii riguroase care au încercat să identifice legăturile dintre performanțele organizațiilor și nivelul veniturilor conducătorilor de nivel superior. Rezultatele obținute au arătat însă că, în multe dintre cazuri, nu există o legătură directă între nivelul performanțelor obținute și cel al veniturilor primite.

Discrepanța aceasta este vizibilă și pentru personalul de execuție, dar pentru cel de conducere ea este mult mai mare, ceea ce a plasat o umbră asupra corectitudinii unora dintre liderii unor organizații titrate.

Valorile sunt importante deoarece stabilesc prioritățile pentru componenții unei colectivități. Ele reprezintă liniile de ghidare în ceea ce privește deciziile și acțiunile personalului.

Pentru a fi puternice, pentru a avea impact, valorile liderului trebuie să fie clare în primul rând pentru el însuși. Comunicarea valorilor, utilizarea unor cuvinte cheie, reprezintă elemente major în mesajul liderului. Care vor avea nevoie însă de substanță. Iar această substanță este asigurată de faptele liderului, de acțiunile sale.

Valorile liderului sunt percepute precum un far de către marinari, pe o mare turbulentă. Acestea sunt principiile de care membrii organizației au nevoie pentru a-și canaliza eforturile și pentru a reuși să se integreze într-un mecanism organizațional armonios.

Declarațiile liderului reprezintă adevărate promisiuni pentru susținătorii săi. De aceea, un lider este întotdeauna atent cu afirmațiile făcute, deoarece poate da naștere unor așteptări prea mari, a unor așteptări care să nu aibă un fundament real.

Neonorarea promisiunilor este o zonă primejdioasă care erodează și amenință serios credibilitatea liderului.

Nu este important numai ca liderul să-și descopere și să-și afirme propriile valori. Acest proces trebuie să se întâmple în paralel cu descoperirea valorilor celorlalți componenți ai organizației, cu identificarea elementelor majore în care aceștia cred și care le determină evoluția.

Procedând de o asemenea manieră liderul își poate pregăti din timp terenul, prin identificarea elementelor de asemănare, dar și de diferențiere, pe care le poate valorifica în construirea platformei care să reprezinte un salt calitativ, atât din punct de vedere personal, cât și pentru colectivitatea în care acționează.

Liderii bazați pe cunoștințe acordă o mare atenție construirii unui climat de încredere ca premisă fundamentală pentru un management bazat pe cunoștințe eficiente. Rezultatele unui colectiv, ale unei organizații depind tot mai mult de gradul de implicare a tuturor salariaților de care aceasta dispune.

Fenomenul este cu atât mai clar cu cât, organizațiile bazate pe cunoștințe se caracterizează prin structuri plate, flexibile, cu un număr redus de salariați. În contextul dat, rolul fiecărui membru este bine definit și eșecul unuia poate conduce la disfuncționalități majore în întreg sistemul.

Dependența succesului organizației de inovarea individuală și de grup, solicită o colaborare foarte strânsă între salariați, indiferent de nivelul ierarhic sau de zona organizatorică în care se află.

Transferul de cunoștințe în organizație este posibil doar în măsura în care el este reciproc, de la indivizi și grupuri către organizație și invers. Este o relație de tip «câștig – câștig», în care toate părțile implicate pun în comun cunoștințe explicite și tacite, pentru a le putea ulterior accesa fiecare, în funcție de nevoile percepute.

Este o situație posibilă doar în condițiile în care liderii bazați pe cunoștințe se bucură de credibilitate din partea colaboratorilor și reușesc să transmită această credibilitate și la nivelul întregii organizații.

Toate aceste elemente plasează o presiune permanentă asupra liderului și-l obligă să acționeze de o manieră care să sprijine consolidarea credibilității de care se bucură, în organizație și în afara acesteia.

### Bibliografie

- 1 Begley, P. T.      *The ethical dimensions of school leadership*, Boston, Kluwer Ltd, 2003  
Johansson, O.
- 2 Burduș, E.      *Tratat de management*, București, Editura Economică, 2006
- 3 Carnall, C.      *Managing Change in Organizations*, London, Prentice Hall International Ltd., 1995
- 4 Danielson, Ch.   *Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice*, Association for Supervision & Curriculum Development, Alexandria, 2006
- 5 Fullan, M.      *Leading in a culture of change*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001
- 6 Ionescu, Gh.      *Cultura organizațională și managementul tranziției*, București, Editura Economică, 2001
- 7 Kleim, R. L.      *Leading High Performance Projects*, Boca Raton, J. Ross Publishing, Incorporated, 2004
- 8 Leibling, M.      *How People Tick : A Guide to Difficult People and How to Handle Them*, London, Kogan Page Limited, 2005
- 9 Năstase, M.      *Lideri, leadership și organizația bazată pe cunoștințe*, București, Editura ASE, 2007
- 10 Năstase, M.      *Cultura organizațională și cultura managerială*, București, Editura ASE, 2004
- 11 Năstase, M.      *Managementul aplicativ al organizației - jocuri și aplicații manageriale, studii de caz*, București, Editura ASE, 2005
- 12 Nicolescu, O.   *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Tribuna Economică, 2001  
Verboncu, I.
- 13 Williams, M.      *Leadership for Leaders*, London, Thorogood, 2005
- 14 Zecheru, V.      *Managementul, "obiect" de audit intern. Sinteze teoretico-metodologice, proceduri utilizabile și aplicații*, București, Editura Economică, 2005  
Năstase, M.