

Cultura organizațională

Studiu de caz nr. 1

O fabrică specializată în producția de componente pentru calculatoare a fost cumpărată de un grup de investiții japonez. La preluarea companiei foștii proprietari au explicat cu mândrie că firma este printre cele mai bune în domeniu acordând o atenție deosebită calității și având un nivel de rebuturi de doar 4%. La circa doi ani după această vânzare unii din foștii proprietari au vizitat fabrica principală pentru a vedea cum s-a schimbat aceasta. În timpul vizitei au văzut o secție nouă, care nu exista înainte, și l-au întrebat pe managerul japonez despre ce este vorba.

Acesta a răspuns spre uimirea vizitatorului că este secția de producere a rebuturilor. În urma discuției s-a evidențiat faptul că noii proprietari, din dorința de a nu afecta tradițiile locale, au înființat o secție specială care producea în mod deliberat rebuturi la nivelul de 4% amintit inițial. În filosofia companiei japoneze rebuturile nu existau ca produs finit, produsele necorespunzătoare fiind oprite pe parcurs printr-un sistem de control al performanței foarte bine pus la punct.

De ce este important acest caz din perspectiva managerială? Ce credeți că face ca cele două părți să trateze diferit problema rebuturilor?

Studiu de caz nr. 2

În luna februarie 2005 un avion al companiei Tarom care se întorcea de la Larnaca a avut o problemă tehnică gravă: la scurt timp de la decolare o pasăre a fost absorbită în unul din motoare care a explodat. Piloții au reușit să aducă avionul înapoi pe pistă folosind un singur motor. Din articolele apărute în presa (EvZ, 14 februarie, 2005) au apărut câteva elemente importante față de această întâmplare:

- profesionalismul piloților;
- faptul că pe parcursul crizei stewardesele care trebuiau să mențină calmul dispăruseră;
- lipsa de interes a companiei pentru comunicarea cu pasagerii după ce aceștia au ajuns înapoi pe aeroport; ore întregi nimeni nu a știut când se vor întoarce acasă și a fost imposibil să se găsească vreun reprezentant al companiei pentru informații. De asemenea nimeni nu și-a pus problema să asigure cazarea peste noapte a pasagerilor într-un hotel pe cheltuiuala companiei (“Zic că nu e treaba lor, că TAROM n-are nici o vină și că e problema noastră ce-o să facem”). Tarom a oferit cupoane pentru un suc și o bucată de pizza fiecărui pasager;
- atitudinea unor pasageri a fost de acceptare a situației fără discuții: “De ce să-i supărăm? Dacă ne fac probleme?”

Pe de altă parte foarte multe din mesajele de pe forumul ziarului erau foarte critice față de modul în care Tarom se comportă față de pasageri; alți participanți de pe forum considerau că Tarom este la fel de bună ca și alte companii internaționale și că cel mai important lucru este profesionalismul piloților care au salvat pasagerii.

Care este părerea dumneavoastră față de acest caz particular? A acționat compania Tarom corect? Sunt pasagerii prea pretențioși? Există probleme de mentalitate de o parte sau alta?

Studiu de caz nr. 3

Un tânăr absolvent de facultate este angajat în primăria X. Din prima zi de lucru încearcă, plin de entuziasm, să pună în aplicare ceea ce a învățat în facultate. Este conștiincios, lucrează peste program, este politicos cu cetățenii. Încearcă să propună modalități noi de ameliorare a productivității organizației (se oferă să învețe pe toată lumea să deschidă conturi e-mail și să navigheze pe internet).

Are idei în ceea ce privește scrierea de proiecte pentru obținerea de fonduri internaționale. Refuză să servească băuturi alcoolice în timpul serviciului și să primească “mici atenții”. Încearcă să comunice cât mai mult cu primarul și să îi propună idei noi, lucru de care acesta este încântat. În scurt timp el se simte izolat de restul grupului de funcționari și incapabil să comunice cu ei.

Este tratat cu ostilitate de aceștia și criticat tot timpul. În una din zile un funcționar vechi în organizație îl cheamă la o discuție prietenească și îl sfătuiește “să își vadă de treabă” și să nu mai încerce să își submineze colegii; să înceteze “să facă pe deșteptul” și să se creadă special. Colegul cu vechime în organizație îi spune că el este de mult în organizație și că știe cum merg treburile; dacă vrea să mai lucreze acolo trebuie să își vadă locul lui și să se comporte “adekvat”.

De ce credeți că noul angajat, în ciuda eforturilor lui, se află în această situație? Este vina lui sau a mediului? Ce trebuie să facă?

Organizația – între rațiune și simboluri

Abordările “clasice” ale managementului au considerat organizația ca reprezentând un spațiu rațional și ordonat. Managementul organizației se bazează pe abordări formale și consideră că totul poate fi înțeles prin analiza structurilor și reglementărilor legale. Max Weber considera că doar sistemul rațional legal poate să ducă la funcționarea corectă a organizației.

Fayol și Taylor au susținut că aplicarea “managementului științific” este secretul succesului organizațional. Teoria X (McGregor, 1960) presupune că oamenii sunt leneși și dezinteresați în ceea ce privește funcționarea organizației; ca atare managerul trebuie să îi monitorizeze în mod continuu și să îi controleze strict pentru a avea rezultate pozitive.

Aceste abordări au adus elemente importante în dezvoltarea sistemelor moderne de management dar nu au reușit să înțeleagă organizația în ansamblul său. Școala relațiilor umane a adus un punct nou de vedere axat pe resursa umană: pe lângă relațiile formale (importante) există în organizație și așa-numitele relații informale, invizibile din punct de vedere al organizării oficiale dar vitale: neînțelegerea și desconsiderarea lor duce la blocaje majore în organizație.

Este greu să analizezi și să înțelegi în mod pur formal și rațional o organizație formată din oameni, pentru că aceștia nu sunt întotdeauna previzibili și posibil de încadrat în modele de funcționare clare (cum se poate face cu roboții). Teoria Y (McGregor, 1960) susține că oamenii din organizație sunt de fapt responsabili, muncitori și interesați în dezvoltare; activitatea managerului nu se referă la control și sancțiune ci la susținere, încurajare și suport pentru eforturile personalului.

Aceste puncte de vedere au fost accentuate de autori importanți precum Peters și Waterman (1982), Ouchi (1981) sau Schein (1985). Peters și Waterman au arătat că formarea companiilor “excelente” s-a bazat în bună măsură pe un tip de cultură a performanței. Ouchi a dezvoltat (în încercarea de a defini modul în care companiile americane pot răspunde provocării japoneze) așa-numita “teorie Z”, bazată pe ideea construcției unei filosofii organizaționale bazate pe idei precum:

- *angajații sunt persoane importante, ce vor petrece o perioadă lungă de timp în firmă; ei trebuie susținuți și încurajați să se simtă parte a organizației prin diferite*

mijloace – de la programe de training oferite și plătite de angajator la beneficii care să relaționeze prosperitatea firmei cu prosperitatea personală;

- *managementul încurajează munca în echipă*, cooperarea și participarea angajaților la procesul de luare a deciziilor;
- *comunicarea între nivelul managerial și angajați este intensă* și bazată pe deschidere;
- *întreaga organizație reprezintă o familie* bazată pe valori și credințe comune, lucru ce duce la implicarea personalului și, implicit, creșterea performanței.

Toate aceste lucrări (ca și multe altele) au atras atenția asupra unui element esențial: *latura simbolică a organizației* și importanța ei în definirea succesului organizațional.

Ce semnifică abordarea simbolică și de ce este ea atât de importantă? Să ne gândim la câteva situații simple: De ce fiecare McDonald's încearcă să dea clientului impresia de deschidere, prietenie, comunicare? De ce în anumite organizații membrii sunt implicați, sunt 24 de ore la dispoziția acestora, iar în altele ei nu vor decât să își termine programul de lucru și să plece acasă? Cât este de importantă pentru o organizație o abordare de genul: “noi nu lăsăm pe nimeni în urmă”? Este greu să răspundem la aceste întrebări dintr-un punct de vedere formal, bazat doar pe reglementări oficiale și organigrame.

De multe ori atunci când ne întoarcem din străinătate le povestim prietenilor cazuri interesante văzute acolo care reprezintă deosebiri sau asemănări față de ceea ce se întâmplă acasă. Câți dintre noi nu am fost tentați să comparăm acțiunea polițistului, funcționarului public, chelnerului etc. dintr-o țară străină cu acțiunea “corespondentului” de acasă? De obicei concluzia se leagă de existența unei “mentalități” anume. Oricum, pentru orice român care a călătorit în străinătate există o diferență de culturi – evidentă în comportamente, limbaj, valori etc.

Același lucru se întâmplă și în cazul organizațiilor. Ele nu au un tip similar de atitudini sau comportamente chiar dacă au aceeași organizare formală și funcționează pe baza acelorași legi. Într-un articol publicat de un ziar românesc autorul a încercat să afle care sunt prețurile la care se vând spațiile publice firmelor private în diferite orașe din Transilvania. Din 4 primării două au răspuns rapid și amabil iar două nu au fost deloc interesate sau capabile să răspundă unei întrebări simple. De unde această diferență? Poate fi ea explicată exclusiv pe baza unei analize a structurilor formale?

Pe de altă parte interpretarea unui concept sau a unei situații poate fi diferită între diferite organizații. Să luăm o întrebare simplă: de ce dorește cineva să intre în funcția publică? Putem avea diferite tipuri de răspunsuri:

1. *inspirațională*: dorința de a face ceva pentru comunitate, de a “face o diferență”, de a ajuta alte persoane etc.;
2. *rațională*: funcția publică oferă stabilitate și un anumit status social;
3. *deviante*: accesul la funcția publică este asociat cu îmbogățirea rapidă a individului în cauză, familiei sau prietenilor lui.

De ce există diferențe atât de mari în înțelegerea unei probleme care la o primă vedere pare clară și simplă? Pentru că diferite culturi pot înțelege diferit sau total diferit un concept sau obiect. Acest lucru este foarte vizibil atunci când două culturi diferite intră în contact direct și interacționează. Modul în care un francez de la Renault și un român de la Dacia înțeleg conceptul de calitate poate fi semnificativ diferit; modul în care un german sau un francez înțeleg rolul managerului firmei poate să varieze.

Ceea ce trebuie să înțelegem încă de la începutul discuției referitoare la cultura organizațională este că *organizația are o latură simbolică foarte importantă care trebuie luată în considerare de managementul public*. Simbolul poate fi definit

ca “un obiect – un cuvânt sau o declarație, o acțiune sau un fenomen material – care reprezintă în mod ambiguu altceva sau mai mult decât obiectul în sine” (Cohen, 1974).

Bolman și Deal (1997) au atenționat asupra importanței înțelegerii cadrului simbolic al organizației pe baza unor constatări simple:

- Ceea ce este important în legătură cu un eveniment nu se referă la ceea ce s-a întâmplat cu adevărat *ci la semnificația acestuia*;
- Activitățile și înțelegerea lor sunt strâns legate: *evenimentele au înțelesuri și semnificații multiple* pentru că oamenii au o capacitate diferită de interpretare;
- Cea mai mare parte a vieții este *ambiguă sau nesigură* – ce s-a întâmplat, de ce s-a întâmplat, ce se va întâmpla – toate acestea reprezintă necunoscute;
- Gradul înalt de ambiguitate și nesiguranță *afectează analiza rațională* și procesul de luare a deciziilor;
- În condiții de ambiguitate și nesiguranță oamenii *crează simboluri* pentru a risipi confuzia, crește gradul de predictibilitate, construiește o direcție clară și oferă speranță și încredere.

Evoluțiile societății moderne au condus la situații în care managementul tradițional nu mai poate răspunde suficient de bine prin recursul exclusiv la structuri formale. Problema principală în organizații nu mai ține în mod esențial de control și monitorizare ci de motivare spirituală a angajaților și de implicare a acestora în activitatea organizației (Alvesson, 2002, p. 8).

Observațiile de mai sus pun în evidență realități cu care ne confruntăm în viața de zi cu zi dar pe care tindem să le ignorăm. Oamenii sunt speriați de incertitudine și nesiguranță. Ei doresc să aibă reguli și norme care să îi ghideze în activitatea zilnică; ei doresc să aibă o explicație cât mai simplă pentru ceea ce se întâmplă în jurul lor și tind

să devină “dependenți” de simboluri (imaginați-vă ce s-ar întâmpla dacă pentru câteva zile o mare comunitate urbană din România nu ar mai avea deloc acces la nici un canal de televiziune sau radio).

Perspectiva simbolică o organizației publice oferă un punct de vedere complementar față de abordările tradiționale care înțeleg dezvoltarea acesteia exclusiv din punctul de vedere al selectării unei resurse umane necesare și al construcției structurilor corespunzătoare; performanța organizațională nu poate fi atinsă în instituțiile moderne fără luarea în considerare a culturii organizaționale. Construcția unei culturi care să furnizeze un corp comun de credințe, valori și înțelesuri este esențială în reformarea administrației publice.

Ceea ce propunem în acest capitol este o înțelegere “culturală” a organizației, bazată pe simboluri, interpretări și ambiguități: într-un cuvânt bazată pe analiza culturii organizaționale.

Ce este cultura organizațională?

Cultura organizațională se bazează pe credința că organizația nu înseamnă doar structuri formale și rațiuni ci și valori, atitudini, credințe. Vom oferi în ceea ce urmează câteva definiții din literatura de specialitate:

“Vorbind despre cultura organizațională înseamnă să vorbim despre importanța simbolismului pentru oameni – ritualuri, mituri, povestiri și legende – și despre interpretarea evenimentelor, ideilor și experiențelor care sunt influențate și structurate de grupurile în care trăiesc”

(Frost et al's, 1985, p. 17);

“Prin dezvoltarea unei înțelegeri comune a evenimentelor, obiectelor, cuvintelor și oamenilor membrii organizației dezvoltă un sens comun al experiențelor ce facilitează acțiunea lor coordonată”

(Smircich, 1985 p. 55);

“Cultura poate fi înțeleasă ca un set de soluții definite de un grup de oameni pentru a confrunta probleme specifice... pe care le experimentează în comun”

(Van Maanen și Barley, 1985, p. 33).

Schein (1985, p. 9) *consideră cultura organizațională ca un model de credințe fundamentale pe care grupul și l-a asumat pe măsura rezolvării problemelor de adaptare în relație cu mediul extern și integrării interne și care a funcționat suficient de bine pentru a putea fi considerat valid și deci transmis noilor membri ca mod corect de gândire și percepere în relația cu aceste probleme.*

“Un set de credințe/interpretări împărtășite de un grup de oameni. Aceste credințe sunt în general tacite, sunt relevante pentru grupul în cauză și sunt distinctive pentru grup. De asemenea ele sunt transmise noilor membri”

(Louis, 1980a).

“O definiție standard a culturii ar conține sistemul de valori, simboluri și înțelesuri comune a grupului transferând aceste valori, simboluri, înțelesuri în obiecte materiale și practici rituale. Cultura arată ce este important pentru un grup particular și cum ar trebui să gândească, simtă și să se comporte membrii grupului. Elementele culturii includ obiceiuri și tradiții, amintiri istorice, fie ele mitice sau reale, înțelegeri tacite, obiceiuri, norme și așteptări, înțelesuri comune..., presupuneri comune...”

(T. J. Sergiovanni și J. E. Corbally, pVII).

Kunda (1992, p. 8) *consideră cultura organizațională ca fiind un grup de simboluri și înțelesuri comune ce furnizează “regulile împărtășite care guvernează aspectele cognitive și afective ale apartenenței la organizație”.*

Din parcurgerea diferitelor definiții putem identifica câteva elemente esențiale ale culturii organizaționale (Robbins, 1986, Alvesson, 2002; Hofstede, 1990; Trice și

Beyer, 1993):

- poate cea mai importantă observație se leagă de *complexitatea culturii organizaționale* – ea se bazează pe valori simbolice fluctuante și ca atare definirea ei în termeni formali, înțelegerea și analizarea sunt dificile;
- cultura organizațională se referă la *aspecte culturale/simbolice* și nu la aspecte raționale. Ea vizează analizarea aspectelor complexe, mai puțin evidente din viața organizației;
- cultura organizațională presupune *interpretarea comună a unor evenimente și împărtășirea valorilor, presupunerilor și comportamentelor de către membrii organizației*. Așa cum am observat anterior, interpretarea unui eveniment sau concept poate fi diferită; cultura organizațională face ca, în interiorul unei entități, înțelegerea acestora să fie comună, unică;
- cultura organizațională este *legată de istorie și tradiții ale organizației*. Nici o cultură organizațională nu se construiește pe termen scurt ci se structurează de-a lungul timpului pe baza evenimentelor cu care se confruntă și pe baza reacțiilor avute;
- cultura organizațională încearcă să *dea sens acțiunii organizației* și mediului acesteia; ea încearcă să arate membrilor săi: 1. ce este important pentru organizație 2. care sunt tipurile de comportament de succes în organizație;
- cultura organizațională *se bazează pe simboluri* și implică credințe, valori, practici ce definesc ceea ce sunt membrii organizației și modul în care ei acționează;
- cultura unei organizații reprezintă *ansamblul elementelor care permit membrilor acesteia să trăiască, să comunice și să lucreze în comun*;

În descrierea culturii organizaționale Ott (1989, p. 50) a luat în considerare următoarele elemente principale:

1. cultura organizațională este cultura ce există într-o organizație;
2. cultura organizațională este formată din elemente precum: valori, credințe, presupuneri, norme de comportament, modele de comportament etc.;
3. cultura organizațională reprezintă o forță invizibilă, construită social (Berger și Luckmann, 1966) ce stă în spatele acțiunilor organizației;
4. cultura organizațională este o energie socială ce face membrii organizației să acționeze;
5. cultura organizațională este o forță unificatoare ce furnizează direcție, claritate, înțeles și mobilizarea membrilor;
6. cultura organizațională funcționează ca un organism de control ce aprobă sau dezaproabă anume comportamente.

Această ultimă definiție ne ajută să trecem de problema inițială (ce *este* cultura organizațională) și să ne apropiem de problema următoare (ce *face* cultura organizațională).

Funcțiile culturii organizaționale

Relevanța culturii organizaționale în domeniul managementului public se leagă de influența pe care o are asupra diferitelor aspecte ale vieții organizației. În sinteză putem considera că principalele *funcții* ale culturii organizaționale se referă la (Robbins, 1986; Alvesson, 2002; Ott, 1989; Siehl și Martin, 1984; Sims, 2002):

- *considerații de ordin strategic*: cultura organizațională ajută la realizarea unui consens referitor la misiunile și obiectivele organizației. Este evident că nici un fel de strategie organizațională nu are șanse de succes dacă ea nu este susținută de cultura organizațională la nivelul valorilor, normelor, atitudinilor membrilor;

- *depășirea nivelului strict individual de interpretare a vieții organizaționale*; valorile și obiectivele urmărite de membri sunt colective și se bazează pe construcția unui atașament pentru organizație. Individul nu mai consideră important doar propriul interes ci îl relaționează cu interesele organizației;
- *construcția unui mecanism de control intern în organizație*; cultura organizațională definește informal sau formal ce este bine și rău în acțiunea funcționarului și modalitățile de sancționare/recompensare. Pe baza valorilor comune definite fiecare membru știe care sunt consecințele probabile ale unui comportament pozitiv sau negativ (reacția managerului, colegilor etc.). Cultura organizațională acționează deci ca un ghid în ceea ce privește prioritățile organizației și standardele de comportament;
- *definirea unui mod comun de a înțelege performanța organizației*. Așa cum am observat într-un capitol anterior măsurarea rezultatelor în organizația publică nu este la fel de simplă ca și în cea privată. Pentru firma privată rezultatele bune sunt legate de noțiunea de profit; pentru organizația publică rezultatele bune reprezintă o noțiune subiectivă, ce ține de interpretare în multe cazuri. Ca atare rolul culturii organizaționale în definirea performanței organizaționale este foarte important: ea încearcă să definească ce semnifică un rezultat bun și cum trebuie el măsurat;
- *Construcția unor modele comune de interpretare și percepție a realității*. Pe baza acestor modele membrii organizației își pot construi un tip de comportament aflat în concordanță cu cel al colegilor;
- *Construcția unui mecanism de integrare a diferitelor grupuri profesionale* – organizația modernă tinde să reunească persoane cu diferite specializări și pregătiri, lucru care poate duce la o separare periculoasă și la dificultate de comunicare între grupuri. Cultura organizațională

acționează ca *un element de coeziune socială* în care valorile și atitudinile comune au un efect de integrare a diferitelor entități specializate;

- *Definirea granițelor organizaționale* care fac clară distincția între membri și persoane din exterior; de asemenea cultura organizațională structurează criteriile de acceptare în grup și cele de stratificare în interiorul instituției. Așa cum se poate observa din studiul de caz nr. 3 acceptarea noilor veniți este relaționată de asimilarea unor norme specifice de comportament;
- *Definirea tipurilor de relații dominante în organizație*: spre exemplu este vorba de o instituție în care valoarea dominantă se referă la cooperare (binele individual este legat de binele colectiv) sau o instituție în care relațiile sunt bazate pe confruntare (rezistă doar cei mai buni – fiecare pentru el însuși)?;
- *Furnizarea unor modele de acțiune morală și afectivă*, raportate la valori și norme etice precum și la latura sentimentală a vieții colective (prietenie, suport moral pentru membrii aflați în dificultate etc.). Este vorba de un mecanism de “reglementare a emoțiilor” – cum și când trebuie ele exprimate;
- *Construcția unui set de idei și valori esențiale ale organizației*, care stau la baza acțiunii acesteia și care sunt acceptate fără discuție. Membrii își vor ajusta în mod automat acțiunea proprie la acestea. Putem considera că avem aici o “ideologie” a organizației, definită ca fiind un set de valori generale care reunește toate presupunerile de bază ale organizației (Deal, Kennedy, 1982);
- *Construcția unui mecanism de comunicare și transmitere a ideologiei* organizației către membri;
- *Înlăturarea ambiguității în organizație*; funcționarul știe clar ce trebuie să facă și cum să se comporte, care este sensul acțiunilor sale. Diferențele între organizații sunt vizibile din acest punct de vedere – spre exemplu în

anumite organizații funcționarul este chemat să gândească și să fie creativ; în altele același tip de comportament îi poate aduce probleme mari.

Din analiza acestor funcții putem deduce importanța culturii organizaționale. Organizația modernă, fie ea publică sau privată, trebuie să acorde o atenție deosebită nivelului simbolic/cultural ce afectează întreaga sa activitate. Începând cu definirea strategiilor și terminând cu măsurarea performanțelor sau managementul resurselor umane raportarea la cultură organizațională este indispensabilă pentru manager.

Cultura organizațională – Subculturi – Cultura societății

Cultura organizațională este direct legată, ca și organizația în general, de mediul în care acționează. Există două influențe majore la adresa ei: *cea exercitată de cultura societății de apartenență și cea exercitată de propriile subculturi*. Este o greșală să considerăm organizația ca un tot unitar, ușor de analizat din punctul de vedere al caracteristicilor culturale; cultura organizațională reprezintă de fapt o combinație de influențe care vin atât dinspre societate cât și dinspre grupurile interne.

Orice societate își construiește o cultură specifică, care se bazează pe adăugarea de-a lungul timpului a unor “straturi de cultură populară” (Riley, 1983). Valorile și comportamentele de succes la nivelul societății influențează în mod semnificativ cultura organizațiilor din respectiva societate. Unii autori (Scott, 1995) consideră că cel mai important factor în definirea culturii organizaționale nu este reprezentat de organizația în sine sau de grupurile din interior ci de valorile și normele de comportament venite din exterior.

Astfel, se poate considera că acțiunea unei organizații sau a unui grup profesional este influențată de modul în care

societatea tratează anumite probleme critice: rolul statului, rolul femeii în societate, rolul politicii sau administrației publice etc. De multe ori anumite valori sunt atât de bine asimilate în modul de gândire încât le asumăm în mod aproape inconștient atunci când reacționăm la un eveniment anume.

Un bun exemplu îl constituie aici reacția pe care mulți dintre consumatori sau observatori au avut-o la momentul în care firma Dacia-Renault a chemat în service un număr mare de mașini pentru remedierea unor defecte de fabricație. Reacția a fost foarte critică și a structurat o imagine negativă a firmei, chiar dacă astfel de acțiuni se întâmplă în mod frecvent și în cazul altor firme de automobile în alte țări. Cel mai popular exemplu referitor la influența societății în construcția culturii organizaționale este cel japonez; mulți autori argumentează că firmele japoneze reproduc în interiorul lor un univers societal similar cu cel de la nivel național și bazat pe aceleași valori esențiale: respect, familie, onoare etc.

Influența exercitată de cultura națională este evidentă în cazul firmelor multinaționale care dezvoltă, pe lângă valorile și normele comune, seturi specifice de caracteristici în fiecare zona geografică particulară (Hofstede, 1984). Este suficient să urmărim modul în care își “completează” cultura organizațională firmele multinaționale care acționează în România (aceste “completări” pot să fie pozitive sau negative).

Existența unor imagini de succes la nivelul societății influențează organizația – spre exemplu un consilier local poate fi influențat în activitatea sa de ceea ce vede/crede a fi un parlamentar de succes; primarul unei localități poate fi mai mult sau mai puțin formal în activitatea sa în funcție de caracteristicile comunității locale (anumite comunități doresc un primar degajat și relaxat, altele doresc o figură mai autoritară, paternalistă).

Pe de altă parte anumite acțiuni izolate la nivelul organizației sau comunității pot deveni exemple de succes la nivel național (a existat un caz recent în România în care o persoană ce a găsit o sumă mare de bani a depus-o la poliție; s-a dovedit ulterior că suma aparținea unui pensionar care tocmai își vânduse garsoniera și că reprezintă singura sursă de venit a acelei persoane).

Doi autori canadieni (Beck și Moore, 1985) au încercat să realizeze o analiză a culturii naționale în comparație cu culturile organizaționale din cinci bănci importante din Canada. Informațiile colectate au vizat trei niveluri diferite:

1. nivelul național (analiza specificului național – valori exprimate de: tradiția populară, istoria politică și economică, tendințe demografice, literatură, jurnalism, limbă etc.);
2. specificul organizațiilor analizate (bănci naționale și regionale);
3. cultura managerială locală.

Încercând să definească un element care să reprezinte identitatea națională a Canadei autorii s-au oprit la o reprezentare care combină simbolurile statului național cu cele ale autonomiei provinciilor (unitate în diversitate). Rezultatele studiului au arătat că există elemente comune în ceea ce privește valorile promovate de instituții particulare și cele naționale: unitate, centralizare, organizare ierarhică, definirea clară a rolurilor, diversitate controlată etc.

În mod evident ne putem întreba care ar fi rezultatele unui studiu similar în România? În ce măsură valorile naționale pot fi exprimate sintetic și în ce măsură ele influențează viața organizațiilor? În ce măsură istoria politică sau economică poate explica anumite norme de comportament actual?

Un alt punct de vedere consideră că cel mai important nivel ce trebuie studiat în analiza culturii organizaționale nu

este reprezentat de organizație sau societate ci de subculturi apărute în organizație (Trice și Beyer, 1993; Robbins, 1986, p. 432; Frost and all, 1985). Este dificil să vorbești doar de o cultură organizațională unică atâta timp cât, în organizație, oamenii se confruntă cu probleme diferite, au interese diferite, nu comunică cu toată lumea la fel și dezvoltă comportamente diferite (van Maanen și Barley, 1985, p. 37).

Subculturile sunt dezvoltate de grupuri cu caracteristici și interese specifice din organizație și se pot construi pe baza ocupației, vârstei, preferințelor personale, locației, nivelului ierarhic etc. Spre exemplu construcția modelului birocratic în administrația publică a presupus introducerea specializării funcțiilor – iar acest lucru a încurajat apariția subculturilor profesionale (urbaniști, avocați, contabili etc.). Subculturile se pot structura la trei niveluri diferite, în funcție de relația cu cultura dominantă (Siehl, Martin, 1984):

1. subculturi care sunt *compatibile cu cultura dominantă* și sunt foarte implicate în apărarea valorilor și credințelor acesteia;
2. subculturi *care acceptă principiile de bază ale culturii dominante* dar dezvoltă și caracteristici specifice;
3. contraculturile *care au principii de bază opuse* celor ale culturii dominante.

În mod evident existența mai multor culturi nu înseamnă că acestea se află într-o relație conflictuală sau de competiție; în multe situații existența unei diversități a subculturilor înseamnă un atuu pentru cultura organizației, capabilă să asimileze valori și atitudini diferite. În anumite cazuri însă ele pot reprezenta o sursă de dezintegrare a organizației, datorită conflictelor între diferitele grupări interne.

Cazul cel mai nefericit este cel reprezentat de apariția contraculturilor care promovează valori, credințe și comportamente opuse culturii dominante. Odată ce membrii unei instituții nu vor reuși să se realizeze în organizație în termeni

de status sau performanțe (din cauza propriilor slăbiciuni sau din cauza organizației și managementului) ei vor dezvolta o contracultură care neagă și ridiculizează valorile dominante tradițional.

Acțiunea lor este periculoasă pentru că se bazează pe negativism, vizează blocarea eforturilor altor membri și tinde să descurajeze noii veniți (van Maanen, Barley, 1985, p. 45; Kanter, 1977).

Alte diferențieri se referă la existența unor *culturi slabe* și *culturi puternice* (Deal și Kennedy, 1982). Culturile puternice sunt cele în care valorile dominante sunt acceptate de majoritatea covârșitoare a membrilor organizației iar atașamentul față de instituție este crescut. Este bine să precizăm aici că acceptarea unor valori și credințe dominante nu semnifică în mod automat faptul că persoana/persoanele în cauză sunt de acord cu acestea; uneori valorile în cauză sunt acceptate doar pentru că acest lucru condiționează apartenența la organizație.

Culturile slabe presupun un angajament scăzut față de valorile și credințele esențiale ale organizației. Această diferențiere apare mai clar în cazul unor fuziuni a unor organizații; culturile celor două organizații intră în “coliziune” iar cultura mai puternică va avea câștig de cauză (păstrând mai mult sau mai puțin, la nivelul subculturilor, elemente ale culturii mai slabe).

Pe de altă parte ne putem întreba dacă există culturi “bune/model” și culturi “rele”. Este greu de spus că o cultură sau alta este bună sau rea; evaluarea depinde în mod esențial de mediu și de momentul particular ales. Fiecare cultură este susceptibilă a conține atât elemente pozitive cât și elemente negative. Rolul managerului public este de a accentua ceea ce este bun și a limita ceea ce reprezintă, la un moment dat, elemente negative.

Să nu uităm că după cel de al doilea război mondial societăți precum cea germană sau cea japoneză au păstrat

valori tradiționale: seriozitate, rigoare, disciplina muncii etc. și au eliminat aspectele “militariste” și agresive. Ca și alte culturi, cea a societății românești conține atât aspecte pozitive cât și negative, iar rolul liderilor este de a specula oportunitățile apărute și a înlătura elementele negative.

Cultura organizațională presupune, datorită ambiguității sale, o multitudine de alte dileme interesante din care amintim două:

- organizația *are* o cultură sau organizația *este* o cultură? (Smircich, 1983);
- leadership-ul organizației definește cultura organizației sau cultura organizației definește tipul de leadership aplicabil?

Toate diferențierile amintite au rolul de a ne face să înțelegem importanța mediului asupra culturii organizației precum și complexitatea ei deosebită.

Apariția, transmiterea și menținerea culturii organizaționale

Cum apare și cum se dezvoltă cultura organizațională? Așa cum s-a precizat anterior ea nu apare de la o zi la alta ci reprezintă experiențe trăite de organizație de-a lungul timpului. Majoritatea autorilor din domeniu leagă formarea culturii organizaționale de următorii factori (Robbins, 1986, p. 437; Ott, 1989, p. 75; Sims, 2002, p. 306):

- *cultura societății de apartenență*. Valorile și credințele societății au un impact semnificativ asupra elementelor culturale ale organizației;
- *tradiția și comportamentele de succes*. Istoria organizației are un rol important în dezvoltarea unor tradiții ce se mențin de-a lungul timpului și în evidențierea tipurilor de comportament care s-au dovedit a fi de succes;
- *natura activităților organizației și mediul imediat* (comunitatea) în care aceasta funcționează. Activitatea organizației determină natura funcțiilor dominante și apropierea acestora

(spre exemplu în spitale vor apărea categorii profesionale bine definite, cu valori proprii – medici, farmaciști, asistente, personal administrativ etc.). De asemenea comunitatea locală are o influență semnificativă în construcția culturii organizaționale a unei organizații;

- *fondatorii*. De multe ori cultura organizațională se construiește în jurul valorilor, credințelor și comportamentelor inițiate de fondatori, personalități puternice care au definit o filosofie proprie pentru funcționarea organizației. Succesul acestora face ca valorile să fie păstrate și promovate și după dispariția lor;
- *Situații de criză*. În cazul unor situații de criză care pun în discuție supraviețuirea organizației sau schimbări majore, cultura organizațională tinde să se construiască mult mai ușor; membrii trebuie să răspundă unei amenințări externe și ca atare încearcă să găsească o soluție împreună, lucru ce stimulează procesele colective de învățare.

Odată ce cultura organizației este structurată, una din problemele principale se referă la modul în care ea va fi transmisă către membrii instituției într-o formă eficientă. Principalele modalități de transmitere a culturii organizaționale se referă la (Robbins, 1986; Ott, 1989; Sims, 2002):

- *Povestiri* care transmit valori și comportamente privilegiate de organizație. Exemplu: într-o organizație conducerea anunță că *fumatul în interiorul clădirilor proprii este interzis iar cei care vor încălca această regulă vor fi prima dată avertizați iar apoi sancționați. În una din zilele următoare unul din paznici (nou angajat) vede un grup de angajați care discuta pe coridor, iar unul dintre aceștia fumează. El se îndreaptă spre persoana în cauză și îi cere să părăsească imediat clădirea. De asemenea îl anunță că în cazul în care se va repeta abaterea va fi sancționat și îi cere numele. Membrii grupului intră în panică și îi spun paznicului să “dispară” imediat pentru*

că persoana în cauză este președintele companiei și că va fi sancționat pentru impertinență. Președintele îi oprește și declară că toată lumea trebuie să respecte regulile; iese din clădire și își fumează țigara afară. Mai mult, acordă o primă paznicului.

Acest tip de povestiri transmit un mesaj foarte clar pentru membri și sunt eficiente. O altă relatare celebră este cea care se referă la replica pe care Ford a dat-o unui subordonat cu care a intrat într-o dispută: “firma e pe numele meu nu al tău”. Spre deosebire de mituri povestirile sunt adevărate/corecte din punct de vedere istoric.

- *Ritualurile organizaționale* ocupă un loc foarte important în transmiterea și perpetuarea culturii organizaționale. Ele pot îmbrăca forme diferite: de la băutul cafelei sau luatul mesei în comun până la ceremonii de absolvire, convenții, banchete etc. Ceremoniile sunt de fapt momente în care cultura organizațională este reprezentată vizibil; ele pot transmite regulat și în mod organizat semnale clare în ceea ce privește valorile organizației, pe baza unei simbolistici clare și ușor de înțeles. Un exemplu interesant se referă aici la cunoscutul “ceai de la ora 5” în tradiția britanică. De ce este atât de important pentru britanici să facă acest lucru pe timp de război sau pace? Probabil pentru a transmite o imagine de calm, ordine și control asupra evenimentelor.
- *Simboluri* (materiale sau spirituale). Modul în care sunt construite clădirile, mobilierul birourilor, mașinile deținute de organizație, îmbrăcămintea etc. – toate acestea pot să exprime valori și comportamente preferate: agresivitate, abordări formale/informale, comportament autoritar/participativ etc. De-a lungul istoriei multe state au încercat să transmită forța și puterea proprie prin construcția unor clădiri publice care să uimească și să impresioneze vizitatorul străin. De asemenea putem vorbi de simboluri spirituale precum sloganurile organizaționale (cunoscutul

slogan al infanteriei marine americane este *semper fidelis* și încearcă să transmită importanța spiritului de corp).

- *Limbaj* – terminologia specifică ajută organizația să diferențieze proprii membri de persoanele din exterior. Formele adoptate sunt diferite, de la jargon la metafore, dar urmăresc același obiectiv: definirea unui set propriu de termeni care să ajute la identificarea membrilor. Limbajul poate transmite mesaje foarte importante despre cultura organizațională: Ott (1989) observa că un trib indian (Navajos) nu are în limbajul propriu cuvinte corespondente pentru: șef, supervisor, subordonat sau ierarhie, ceea ce exprimă o filosofie mult mai puțin ierarhizată și strictă decât cea a civilizațiilor europene.
- *Mituri*. Acestea reprezintă relatări despre întâmplări trecute care au un mesaj puternic pentru ceea ce înseamnă valori, credințe sau comportamente acceptate în organizație. Ele pot să conțină părți adevărate sau să fie pură fantezie. Miturile au rolul de a servi ca legătura între trecut, prezent și viitor (Strauss, 1963, p. 208). Dacă sunt sau nu adevărate este mai puțin important – ceea ce e important se referă la mesajul transmis. Multe din mituri nu au nici o legătură cu realitatea și prezintă pericole legate de crearea unor clișee periculoase de gândire: “șeful are întotdeauna dreptate”, “există întotdeauna o soluție ideală de rezolvare a oricărei situații”, “mai bine să pedepsim 10 nevinovați decât să scape un vinovat” etc.
- *Eroii* reprezintă indivizi care furnizează un exemplu personal important și care prin actele lor au accentuat valorile organizației.
- Dezvoltarea unor *norme* care arată cum trebuie să se comporte membrii organizației dacă doresc să aibă succes (spre exemplu: ajută-ți colegii mai tineri; nu “trăda” niciodată colegii etc.).
- *Declarații de principii* – care se referă la exprimarea culturii organizaționale în scris, fie că e vorba de coduri

etice sau de principii de funcționare (“cele 10 reguli de bază ale organizației”, “cele trei principii ale organizației” etc.). Ele au meritul de a exprima într-o formă directă și vizibilă valorile și credințele organizației.

Organizația poate pune la punct o serie de modalități și tehnici de *menținere* a valorilor, credințelor și comportamentelor ce stau la baza culturii organizației:

- *politicile de selecție a personalului*. Organizația va încerca să selecteze noi membri care sunt dispuși să accepte și să promoveze valorile sale dominante. Acest lucru se poate face prin selectarea unor persoane ce provin din medii apropiate (sociale, educaționale) și care, ca atare, împărtășesc perspective comune. Există aici și ceea ce se numește “socializarea anticipată” care presupune că organizația vizează pentru selecție acele persoane care împărtășesc valorile sale chiar înainte de a deveni membri (Merton, 1957, p. 265).
- *socializarea membrilor*. Odată intrați în organizație membrii sunt supuși unui proces puternic de socializare. *Socializarea poate fi definită* (van Maanen, 1976) *ca fiind procesul prin care membrii învață valorile culturale, normele, credințele, comportamentele necesare pentru a deveni membri ai organizației*. Prin intermediul unor instrumente complexe (proceduri, recompense/sanctiuni, simboluri, materiale scrise, formare continuă etc.) noii membri interiorizează valorile și credințele organizației. Procesul de socializare este evident în cazul unor organizații – fie ele ale statului (precum armata – camaraderia, spiritul de sacrificiu etc.) sau criminale (mafia – legea tăcerii, ierarhie etc.). Socializarea este mult mai simplă atunci când membrii organizației provin din același mediu, au același tip de educație etc. Spre exemplu serviciile secrete engleze au avut o tradiție de selectare a membrilor din cadrul unor universități precum Cambridge sau Oxford; e vorba de așa numiții “Oxbridge”).

- *acțiunea managerilor*, care au o influență semnificativă în definirea regulilor, sistemelor de motivare, procedurilor etc. Managementul poate să transmită semnale diverse de “ajustare” a comportamentului membrilor. Kaufman (1960) a oferit un exemplu interesant: în cazul în care un membru al organizației lua o decizie conformă cu opinia nivelului managerial totul era în regulă; în cazul în care decizia era considerată incorectă de management, funcționarul în cauză trebuia să scrie rapoarte și să completeze formulare până „înțelegea” mesajul transmis și își modifica atitudinea;
- *înlăturarea membrilor* care nu acceptă valorile exprimate de cultura organizațională. Procesul în sine poate fi mai mult sau mai puțin elegant dar are un mesaj clar: “iată ce se întâmplă cu cei care nu respectă regulile”.

Cultura organizațională ca instrument managerial

În orice discuție referitoare la managementul public întrebarea firească ce apare natural față de orice subiect este: cum poate să susțină acțiunea managerului? Este cultura organizațională un posibil instrument de acțiune la îndemâna managerului public sau este doar un domeniu al cercetării științifice dezinteresate? În literatura de specialitate există păreri diferite: pe de o parte sunt autorii (Deal și Kennedy, 1982; Peter și Waterman, 1982; Hofstede, 1990) care consideră că, în mod evident, cultura organizațională nu trebuie studiată ca scop ci ca mijloc de susținere a acțiunii manageriale.

Managerul joacă rolul principal în definirea, menținerea și modificarea culturii organizației și folosește valorile, normele, comportamentele pentru a structura o situație anume. Avem aici o viziune utilitaristă, care consideră că există o cultură ideală pe care managerul încearcă să o construiască. Pentru autori precum Kilmann (1985, p. 4) cultura organizațională bună este cea care are un impact pozitiv asupra organizației

prin stimularea comportamentelor membrilor în direcția corectă/dorită.

Pe de altă parte, alți autori (Alvesson, 2002, p. 44) consideră că tratarea exclusivă a culturii organizaționale ca instrument managerial duce la “trivializarea” acesteia, reducând-o la aspecte simpliste, legate în mod evident doar de eficacitatea și eficiența organizației.

Putem lega în mod direct cultura organizațională de performanțele organizației? Este greu să definim probe empirice clare care fac acest lucru; adică este dificil să definim o relație de cauzalitate simplă și repetabilă: dacă se construiește o cultură de tip X rezultatele organizației vor fi de tip Y.

Totuși, putem afirma că există o relație între cei doi termeni: modul în care este construită cultura organizațională are un impact direct asupra funcționării organizației (la niveluri diferite: planificare strategică, motivare, implicarea personalului, atașamentul față de instituție, comportamente, satisfacția resursei umane etc.). Acest impact nu trebuie să fie în mod obligatoriu pozitiv: uneori cultura organizațională are efecte negative.

Astfel membrii organizației pot să se opună schimbării și să încerce să păstreze vechile valori și atitudini, chiar dacă acestea sunt depășite. Tradițiile și istoria organizației pot conduce înspre dezvoltarea unor rigidități și inerții greu de înlăturat. Uneori instituțiile administrației publice dezvoltă o cultură organizațională care este preocupată mai mult de apărarea și promovarea propriilor interese decât de servirea cetățeanului sau comunității. În alte situații avansarea în organizație se face nu în funcție de performanță ci în funcție de gradul de respectare a valorilor culturii organizaționale, fapt ce poate afecta grav productivitatea.

Managerul este obligat să ia în considerare cultura organizațională în demersurile sale și să încerce uneori să o modifice în interesul unei funcționări mai bune a organizației. Cum

se poate încerca schimbarea sau modificarea unei culturi organizaționale? Încă de la început trebuie să precizăm că acest demers este foarte dificil. Managerul poate să schimbe relativ ușor structurile formale: organigrame, reglementări interne, poziții etc. În cazul culturii organizaționale schimbarea este mai dificilă (North, 1985) datorită complexității și ambiguității acesteia, problemelor de comunicare, lipsei înțelegerii valorilor și credințelor de bază, înțelegerii diferite a acelorași simboluri etc. Încercarea de modificare a culturii organizaționale poate să vizeze obiective mai mult sau mai puțin ambițioase:

- schimbarea totală a culturii organizaționale (extrem de dificilă);
- stimularea părților “pozitive” ale culturii organizaționale (acțiunea cel mai des întâlnită);
- stimularea și perpetuarea culturilor de succes (cazul fericit).

Există câteva sugestii în ceea ce privește acțiunea managerială de schimbare a culturii organizaționale prin: (Rainey, 1997; Sathe, 1983, p. 4-13; Schein, 1985; Sims, 2002):

- *definirea clară a ceea ce este important în organizație*: ce se va monitoriza, ignora, măsura sau controla;
- *reactia față de evenimentele critice/importante de o manieră care transmite mesaje culturale clare*: crizele oferă managerilor posibilitatea de demonstrare a siguranței, stabilității, atașamentului față de anumite valori și postulate. Spre exemplu un manager care în situații de criză se arată loial față de angajați va da un semnal important în ceea ce privește implicarea organizației în apărarea/susținerea membrilor și poate avea efecte pozitive în ceea ce privește atașamentul acestora.
- *practicarea deliberată a rolului de “educator”* în cadrul organizației; managerul trebuie să delimiteze, exprime și încurajeze valori și comportamente dezirabile pentru funcționari. Modelele de comportament furnizate de

- manager au un rol foarte important în construcția culturii organizaționale;
- *stabilirea unor criterii clare și efective* pentru acordarea de recompense și avansări, pentru selecție și promovare a resursei umane, pentru sancțiuni și concedieri. Criteriile stabilite trebuie să fie aceleași pentru toată lumea și trebuie să fie tratate cu seriozitate;
 - managerii trebuie să evidențieze pentru angajați *care sunt avantajele* pe care le obțin prin promovarea noului tip de comportament solicitat de organizație;
 - *coordonarea designului organizațional cu mesajele culturale*. Orice încercare de redefinire a valorilor și comportamentelor trebuie susținută prin modificări la nivelul organigramei și structurii formale a organizației;
 - *structurarea spațiului fizic* (inclusiv clădiri) pentru a transmite caracteristicile culturii organizaționale; organizarea spațiului poate comunica mesaje importante referitoare la caracteristicile organizației publice în cauză (de la rigiditate și desconsiderare până la deschidere și disponibilitate). Spre exemplu ar fi hilar să susținem crearea unei culturi organizaționale bazate pe deschidere față de comunitate în timp ce relația cu publicul se face în aceleași birouri vechi, aglomerate, fără lumină etc.;
 - *promovarea și folosirea mijloacelor de comunicare* (povești, mituri, limbaj, îmbrăcăminte, ritualuri, simboluri etc.) pentru promovarea noilor valori și comportamente;
 - dezvoltarea unor *coduri formale* care să transmită „ideologia” organizației;
 - abordarea schimbării culturii organizaționale ca *un factor major al reformei organizaționale*; este periculos să desconsiderăm rolul culturii organizaționale în organizație.

Una din dilemele cele mai mari în domeniul schimbării culturii organizaționale se leagă de sensul acțiunii manageriale: modificarea valorilor și atitudinilor va duce

la schimbarea comportamentelor sau invers? Sathe (1983) a dezvoltat o teorie interesantă care susține că, de fapt, schimbarea comportamentelor cotidiene ale membrilor organizației va fi urmată de modificări la nivelul valorilor și credințelor. Acest lucru este important din perspectiva managerului public pentru că este mai ușor să încerci o acțiune de modificare a unor comportamente decât să vizezi schimbarea directă a valorilor (mult mai greu de identificat și tratat).

Analiza culturii organizaționale

Pentru a crea, menține sau schimba cultura organizațională managerul trebuie în primul rând să o înțeleagă; ca atare vom încerca în continuare să prezentăm câteva posibilități de analiză a acesteia.

Datorită complexității sale analiza culturii organizaționale nu este ușoară. De multe ori avem tendința de a vedea în organizație ceea ce dorim și nu ceea ce există cu adevărat. Analiza culturii poate părea un efort simplu și rapid, care dă (în mod fals) siguranța înțelegerii valorilor și comportamentelor. Cultura organizațională are o calitate specială de a te lăsa să crezi ceea ce dorești.

Ne putem întreba cât de mult este capabilă o persoană din afara organizației să înțeleagă cu adevărat ceea ce se întâmplă în interiorul acesteia? În acest caz vorbim de valori, credințe, comportamente, atitudini construite de-a lungul timpului și nestructurate formal. În acest caz cât de mult poate analistul sau managerul să le înțeleagă? Pe de altă parte membrul organizației poate fi atras să vadă doar părțile care îi convin și să se raporteze subiectiv la cultura organizațională, refuzând să vadă părțile negative sau să accepte necesitatea schimbării.

O altă eroare posibilă este presupunerea că avem de-a face cu o cultură unitară și ca atare la orice nivel am face analiza ea va da aceleași rezultate: spre exemplu pentru a înțelege

cultura organizației este suficient să administrăm câteva chestionare managerilor. De asemenea apare de multe ori pericolul generalizării (Louis, 1985, p. 77): o caracteristică a organizației A este valabilă pentru întreaga zonă profesională. Spre exemplu dacă ministerul X are deficiențe majore în construcția unei culturi organizaționale bazate pe încurajarea participării publicului, atunci întreaga administrație publică locală din România promovează valori opuse cetățeanului și comunității.

Din punct de vedere metodologic trebuie să precizăm că este imposibil să înțelegem cultura organizațională pe baza unei abordări pur cantitative; aplicarea câtorva chestionare nu este capabilă să surprindă întreaga complexitate a acestora și ca atare cercetătorul trebuie să folosească și mijloace calitative pentru a ajunge la rezultate notabile. Unii autori (Louis, 1985, p. 91) susțin că cel mai interesant moment pentru a analiza cultura organizațională se referă la situații de criză sau schimbare, pentru că atunci manifestările acestora sunt mult mai vizibile.

Poate cel mai cunoscut model de analiză este cel oferit de Schein (1985). Acesta consideră că putem înțelege cultura organizațională pe baza unei analize la trei niveluri diferite:

1. Primul nivel este cel al de *manifestărilor vizibile* ale culturii organizaționale: limbajul folosit în organizație; aranjamente fizice, precum arhitectura clădirilor, amenajarea spațiilor interioare sau tipul de mobilier; structurile organizaționale; tipul de îmbrăcăminte dominant; nivelul tehnologic folosit; normele de comportament. Faptul că aceste manifestări ale culturii organizaționale sunt vizibile nu înseamnă că sunt și ușor descifrabile („... sunt ușor de văzut dar dificil de interpretat fără înțelegerea celorlalte niveluri”, Sathe, 1983, p. 10). Cu alte cuvinte dacă observăm că o organizație folosește tehnologie modernă (calculatoare, faxuri etc.) și stimulează angajații să se îmbrace și comunice formal

nu înseamnă că am înțeles cultura organizațională, ci doar că începem să colectăm niște date necesare dar nu și suficiente.

2. Cel de al doilea nivel este cel al *valorilor* organizației. Acest nivel este mai dificil de vizualizat și se referă la valorile vizate/dorite de organizație:” ce trebuie să fie în contrast cu ce este” (Schein, 1985, p. 15). Ca atare analiza valorilor trebuie să vizeze compararea valorilor declarate ale organizației cu cele promovate în mod real de aceasta. Cazurile nefericite sunt cele în care cele două categorii sunt total diferite: spre exemplu organizația proclamă ca valoare dominantă competența, dar în mod real avansarea se face pe criterii ce țin de obediența față de șefi. De asemenea trebuie să atragem atenția că valorile organizației pot să fie pozitive sau negative. Valorile sunt importante pentru că ele definesc ce este bine și rău, acceptabil și inacceptabil în organizație.
3. *Presupuneri de bază*. Așa cum primul nivel poate fi considerat a fi vârful icebergului acest ultim nivel poate fi considerat a fi baza acestuia – invizibilă dar esențială. Aceste presupuneri sunt acceptate de membrii organizației fără comentarii și sunt puternic impregnate în subconștientul colectiv. Ele „tind să fie de neconfundat și de nedezbătut” (Schein, 1981, p. 64). Presupunerile de bază se referă la probleme esențiale în viața societății și organizației precum: natura realității, (deciziile sunt luate pe baza tradiției sau abordărilor științifice) timpului sau spațiului; caracteristicile naturii umane (omul ca ființă pozitivă sau negativă; omul ca ființă posibil de schimbat sau imobilă); rolul statului (dominant, suportiv etc.); natura relațiilor umane (cooperare sau conflict); rolul și poziția individului în societate (individul este sau nu mai important decât comunitatea?); natura puterii (care este rolul puterii și fundamentele ei) etc.

Acest tip de abordare ne permite înțelegerea culturii organizaționale în complexitatea ei și sugerează structurarea analizei la niveluri diferite, bazate pe elemente fizice sau spirituale. Ea se leagă de existența unor școli de antropologie culturală cu impact la nivelul teoriilor culturii organizaționale (Kessing, 1974; Ott, 1989):

- Cea care se bazează pe ceea ce este direct observabil în comportamentul membrilor comunității: elemente fizice, modele de comunicare etc.
- Cea care se bazează pe ceea ce există și este împărtășit membrilor comunității: valori, credințe etc.

Hofstede, Neuijen, Ohavy și Sanders (1990) au propus o analiză a culturii organizaționale structurată pe următoarele niveluri:

Identitatea membrilor: Gradul în care fiecare individ se identifică cu organizația ca întreg mai degrabă decât cu subgrupuri sau specializări.

Greutatea grupului: Gradul în care activitatea este organizată mai degrabă în jurul grupurilor decât în jurul indivizilor.

Accentul pus pe resursa umană: Gradul în care managementul ia în considerare efectele deciziilor asupra indivizilor din organizație.

Integrarea unităților componente: Gradul în care sunt încurajate activități coordonate, interdependente ale unităților componente.

Control: Gradul în care regulile și supervizarea sunt folosite pentru controlul angajaților.

Toleranța la risc: Încurajarea asumării riscurilor și inovației.

Criterii de recompensare: Gradul în care recompensele sunt bazate pe performanță sau, dimpotrivă, pe favoritism, vechime/experiență etc.

Toleranța la conflict: Gradul de acceptare al conflictelor deschise.

Orientare în termeni de finalități: Gradul în care managementul se concentrează mai degrabă pe rezultate decât pe procese.

Deschiderea față de exterior: Gradul de monitorizare al evoluțiilor exterioare.

Robbins (1986, p. 431) a prezentat o serie de indici de analiză a culturii organizaționale, pe care îi vom exemplifica, pentru o mai bună înțelegere, prin aplicarea lor la o administrație „tradițională” și o administrație modernă:

1. *Autonomia individuală* – gradul de responsabilitate, independență și oportunități în ceea ce privește luarea inițiativei de către indivizi. În cazul administrației tradiționale autonomia individuală este restrânsă iar funcționarul nu trebuie decât să respecte și să aplice ordinele venite “de sus”; el nu este responsabil de aplicarea ordinelor primite, întreaga responsabilitate plasându-se la nivelurile ierarhice superioare. În administrația modernă este încurajată inițiativa personală, creativitatea și responsabilitatea individuală a funcționarului.
2. *Structura* – nivelul regulilor și reglementărilor și gradul de control din partea superiorilor. În administrația tradițională sistemul ierarhic se bazează puternic pe reglementări și structuri formale și pe control ierarhic (axat pe identificarea vinovaților pentru erorile comise și pedepsirea acestora). În administrația modernă controlul este văzut ca un mijloc de ameliorare a activității organizației iar reglementările formale tind să fie dublate de valori informale ce încurajează participarea, comunicarea și cooperarea internă.
3. *Suport* – gradul de asistență și înțelegere din partea managerilor. În administrația tradițională managerul este o figură paternalistă, formală ce trebuie să țină sub control un grup de funcționari neinteresați de muncă și demotivați. În administrația modernă managerul încearcă să ia în considerare proceduri de susținere și motivare

financiară și non financiară a angajaților și vizează construcția unui climat organizațional deschis.

4. *Identitate* – gradul în care fiecare individ se identifică cu organizația ca întreg mai degrabă decât ca parte a unui grup profesional specific. În administrația tradițională atașamentul funcționarului față de administrație este scăzut, iar identificarea sa este legată de un grup profesional mai larg. În administrația modernă funcționarul este mai atașat, mai implicat față de organizația de apartenență.
5. *Relația dintre performanță/recompense* – gradul în care recompensele din organizație (salarii, promoții etc.) sunt bazate pe performanță. În organizația tradițională recompensele nu sunt neapărat legate de performanța angajatului ci de factori precum vechimea în organizație sau respectarea valorilor de bază ale instituției. În organizația modernă relația performanță – recompense stă la baza sistemului de motivare a resursei umane.
6. *Toleranța la conflict* – gradul de conflict existent și capacitatea de acceptare a punctelor de vedere diferite. Administrația tradițională nu acceptă ideea de conflict sau negociere în interiorul ei. Administrația modernă acceptă diversitatea opiniilor și folosirea negocierii pentru luarea deciziilor sensibile.
7. *Toleranța la risc* – gradul în care sunt încurajați angajații să fie inovativi și să-și asume riscuri. Administrația tradițională a fost întotdeauna alergică la ideea de asumare a riscurilor; administrația modernă trebuie să își asume anumite riscuri într-un mediu dificil, dinamic, în care trebuie să se lupte pentru resurse cu alte organizații de pe piață.

Aceste modele diferite de analiză ne pot oferi o perspectivă obiectivă asupra dificultății analizei unei culturi organizaționale. Ca ilustrare a complexității demersului putem observa faptul că însăși subiectul analizei face obiectul unor discuții în teoriile privind cultura organizațională.

Astfel, Alvesson (2002) sugerează că analiza culturii trebuie să fie mai aplicată, să se concentreze mai mult asupra studierii proceselor de muncă propriu zise (nu asupra evenimentelor limitrofe, precum petreceri de Crăciun sau pauze de cafea), pe grupuri specifice informale din organizație (nu pe întreaga organizație formală sau pe departamente, birouri etc.), și pe practici sociale care reflectă cultura organizațională (nu pe valori abstracte).

Cultura organizațională a organizațiilor publice

Diferite organizații își construiesc diferite tipuri de cultură organizațională; ne putem întreba care ar fi caracteristicile specifice culturii organizațiilor publice. Teoretic, valorile de bază ale administrației publice ar trebui să fie legate de concepte precum servirea interesului public, justiție socială, participare publică, apropierea de comunitate etc. Însă aceste valori nu se întâlnesc întotdeauna la nivelul acțiunii administrației; de multe ori cultura organizațională a instituției publice pare a fi orientată mai mult înspre protejarea intereselor birocrăției și a intereselor statului, chiar în detrimentul cetățeanului și comunității. Dincolo de declarații pline de bune intenții, organizația publică are uneori tendința de a nu lua serios în considerare cetățeanul în activitatea sa.

Ranson și Steward (1994) au sugerat o listă de elemente pe care orice organizație publică trebuie să le promoveze în procesul de construcție a culturii organizaționale:

- apropierea de client;
- atenție acordată nevoilor exprimate ale cetățeanului;
- accesul publicului la instituțiile administrative;
- încercarea de percepere a serviciului public din punctul de vedere al cetățeanului;
- luarea în considerare a sugestiilor, plângerilor și opiniilor venite din partea cetățeanului;
- acceptarea și promovarea dreptului cetățeanului de a fi informat;

- promovarea calității serviciilor;
- considerarea publicului ca element esențial de testare al calității serviciilor.

Aceste elemente pot fi incluse într-o ideologie organizațională bazată pe două considerații principale:

1. *importanța cetățeanului și comunității în activitatea administrației publice.* Rațiunea de a exista a administrației se referă la servirea interesului public iar furnizarea serviciilor publice nu se referă numai la cantitate ci și la calitate.
2. *importanța resursei umane în construcția culturii organizaționale a instituției publice.* Este imposibil să cerem funcționarilor publici să promoveze în relația cu cetățeanul valori pe care ei nu le întâlnesc niciodată în cadrul propriei organizații. Cum poți să soliciți unui funcționar care nu a fost tratat niciodată cu respect de către superiori să trateze cu respect un cetățean? Funcționarul public tinde de multe ori să reproducă în exterior un tip de comportament învățat în interiorul organizației. Resursa umană este unul din factorii de bază ai dezvoltării culturii organizaționale iar acțiunea managerului trebuie să vizeze construcția unor valori, credințe, atitudini și comportamente potrivite pentru o administrație publică modernă. Pentru a face acest lucru el deține instrumente diferite: selecția personalului, comunicarea internă, pregătirea continuă, socializarea, sisteme de motivare, furnizarea unor modele de comportament etc.

Cultura organizațională este foarte importantă pentru managerul public. Ea condiționează succesul organizației în domenii diferite, de la managementul strategic la managementul resursei umane. Autoritatea managerială (Starr, 1983) se poate baza nu doar pe aspecte coercitive (puterea de a da ordine și de a sancționa/recompensa) ci și pe aspecte culturale (bazate pe capacitatea de a inspira și conduce).

Trebuie să înțelegem că nici o organizație care nu va reuși să definească un set minim de valori, credințe, atitudini și comportamente comune ale membrilor săi nu va fi capabilă să acționeze coerent și să obțină rezultate pozitive. *Succesul managerial poate fi reprezentat de capacitatea managerului public de a stimula construcția unei culturi organizaționale care să susțină dezvoltarea armonioasă a organizației.*

Leadership în administrația publică

Una din problemele cel mai des abordate în ceea ce privește succesele sau insuccesele sectorului public și privat se referă la leadership; de multe ori explicațiile legate de eșecul economic, politic sau administrativ sunt legate de lipsa capacităților de leadership; pentru un politician sau un administrator public ofensa supremă poate fi reprezentată de constatarea lipsurilor sale în acest domeniu. De asemenea organizațiile, publice sau private, nu funcționează automat în mod pozitiv. Ele au o tendință „naturală” de a fi ineficiente, iar ceea ce face diferența între organizațiile funcționale și cele nefuncționale este resursa umană și, în mod implicit, capacitatea liderului de a o coordona.

Mituri în leadership

În ceea ce privește statutul liderilor în cadrul organizațiilor publice avem de-a face cu un set consistent de mituri: actul decizional este rațional, liderii controlează toate aspectele vieții organizaționale, elaborează strategii coerente, se ocupă de toate problemele apărute, beneficiază de sisteme de informație computerizată complexe și eficiente și de consilieri competenți etc.

În realitate problema conducerii organizațiilor publice nu se situează în acest context ordonat și previzibil; caracteristicile leadership-ului în administrația publică sunt mult mai prozaice: deciziile sunt de multe ori reactive, bazate pe intuiție și experiență, sarcinile de amănunt aglomerează

până la refuz agenda și trec pe planul secund luarea deciziilor strategice iar munca managerului tinde a fi mult mai puțin legată de elemente de raționalitate, predictibilitate și control deplin. Pe de altă parte este dificil să limităm extinderea leadership-ului doar la anumite domenii sau niveluri - această funcție este larg răspândită la nivelul oricărei societăți (în economie, politică, administrație, sport etc.).

Miturile legate de leadership pot afecta funcționarea organizației. Iată câteva mituri des întâlnite în organizațiile publice sau private (Yukl, Lepsinger, 2004, p. 4):

- *Mitul liderului eroic.* Acest tip de lider se identifică cu imaginea „tatălui puternic” și a eroului de film care rezolvă singur, relaxat și fără probleme toate crizele majore posibile și se bazează pe ideea că la baza rezolvării tuturor problemelor importante ale organizației se află acțiunea unei singure persoane. Acest mit este periculos din mai multe puncte de vedere: 1. pentru că poate să ducă la o lipsă de implicare a personalului (liniștit că liderul poate rezolva orice problemă apărută) 2. pentru că este posibil ca noile generații sau mediul în schimbare să nu mai accepte acest tip de lider și să solicite un lider mai uman, deschis, participativ etc. 3. Pentru că odată cu dispariția liderului organizația este confuză și incapabilă de a mai funcționa. 4. Pentru că, în cazul în care liderul se abate de la rolul său și dezvoltă un comportament deviant, organizația este incapabilă să îl blocheze și intră în criză.
- *Mitul liderului înnăscut.* Această concepție se bazează pe ideea că liderii se nasc, nu se formează și că pentru a fi un lider de succes trebuie să ai anumite trăsături „naturale” specifice. Cercetările în domeniu nu au reușit însă să asocieze în mod categoric o trăsătură anume cu succesul în orice situație.
- *Mitul liderului celebru.* În acest caz întreaga percepție a organizației se bazează în mod covârșitor pe imaginea liderului (de multe ori valoarea la bursă a unei firme este

afectată de imaginea liderului). Problema care apare aici se referă la riscul asumat de organizație: la un moment dat liderul în cauză poate să facă o greșeală (umană, de altfel) iar întreaga organizație poate fi afectată mai mult sau mai puțin grav. De asemenea, dependența de imaginea unei persoane poate duce la centralizare și incapacitate de a reacționa la un mediu în schimbare.

- *Mitul răspunsurilor simple.* Acest mit se referă la ideea că există câteva răspunsuri simple și aplicabile rapid tuturor problemelor, oricât de complicate ar fi ele. Cărți populare de succes merg pe ideea de a vinde „soluții miracol” sau pe vinderea unor povești de succes ca „rezolvări universale” și pe ideea „dacă a mers pentru mine o să funcționeze și pentru alții”. Această abordare este prezentă în cadrul multor programe de pregătire universitară sau profesională care se concentrează exclusiv pe tehnici specifice (MPO, cicluri de calitate, analize SWOT etc.) și pierd din vedere complexitatea factorului leadership. Nu există răspunsuri universal aplicabile și ușor de furnizat oricui și oricând.

Alte mituri populare legate de leadership sunt (Sims, 2002, p. 238):

- *Leaderii pot fi găsiți numai în vârful ierarhiilor formale/oficiale* (fals: ei pot fi întâlniți și la nivel informal sau la diverse niveluri ale organizației formale);
- *Liderii controlează totul* (încercarea de a controla în mod direct totul într-o organizație reprezintă o iluzie ale cărei dimensiuni cresc direct proporțional cu complexitatea/mărimea acestei organizații);
- *Liderii trebuie să fie charismatici* (există însă și cazuri de lideri care se afirmă prin alte caracteristici sau situații în care profilul liderului charismatic nu este cel mai potrivit);
- *Este imoral să dorești putere și acces în poziții manageriale* pentru că puterea este direct legată de corupție și dorința de a controla viața celorlalți (să nu uităm

că puterea poate fi un mijloc pentru atingerea unor obiective și rezultate pozitive);

- *Există întotdeauna o alegere perfectă* în luarea deciziilor („one best way”); de multe ori nu există o alegere perfectă și decizia liderului va deranja/nemulțumi inevitabil persoane sau grupuri interesate.

Multe tentative de definire a leadership-ului au fost realizate în cadrul științelor sociale; diferitele abordări și puncte de vedere întâlnite aici au demonstrat interesul extrem pe care acest subiect l-a exercitat. Prin leadership (Rainey, 1997) majoritatea oamenilor înțeleg *capacitatea unei persoane de a mobiliza și direcționa capacitățile membrilor unei organizații pentru atingerea scopurilor definite*. Această definiție generală implică în mod aproape automat dirijarea atenției asupra unor termeni precum putere, influență sau autoritate (văzută ca exercitarea legitimă a puterii); de asemenea se pot pune întrebări legate de relația leadership-management; avem de a face cu categorii subordonate, corespondente, redundante?

Deținerea poziției de lider presupune ocuparea unui loc distinct în arhitectura organizațională și oferă accesul la un tip de comportamente și abordări diferite de cele ale majorității membrilor (evident, atâta timp cât sunt justificate de dorința conducătorului de a satisface interese comune); această poziție presupune *responsabilități* și oferă *oportunități și beneficii*; de aici sensibilitatea crescută a acestei arii și presiunile permanente exercitate în cadrul ei. Modelele de leadership în care conducătorul organizației se raportează doar la una din cele două atribute sunt deviante: fie liderul deține numai responsabilități și greutatea actului conducerii nu este dublată de beneficii corespunzătoare fie liderul deține numai beneficiile poziției și nu are nici un fel de responsabilități.

Poziția de lider presupune o *diferențiere* față de ceilalți membri ai organizației în termeni de putere și responsabilități,

adică în termeni de status. Status-ul poate fi definit (Sherif și Sherif, 1969, p. 140) ca fiind „poziția unui membru în ierarhia relațiilor de putere într-o unitate socială (grup sau sistem) măsurată prin relativa eficacitate a inițiativei de:

- a) a controla interacțiunea, luarea deciziei și activitățile grupului;
- b) a aplica sancțiuni în cazuri de non participare și nesupunere.

Status-ul poate avea atât funcții pozitive cât și funcții negative (Chemers, 1997; Sherif și Sherif, 1969). *Funcțiile pozitive* se referă în principal la următoarele aspecte:

- nu toate funcțiile și nivelurile organizației presupun același nivel de competențe și calități; ca atare este vorba de plasarea în fruntea organizației a celor mai bine pregătiți profesioniști;
- statusul vizează completarea responsabilităților cu autoritatea necesară exercitării lor;
- autoritatea și responsabilitatea presupun o recompensă adecvată, fie ea financiară sau non financiară;
- diferențierea liderului face ca acesta să poată construi un rol de model pentru membrii organizației;
- poziționarea specifică a liderului face ca acesta să poată fi un promotor al schimbării și inovației organizaționale; el poate să „rupă” rutina și să introducă modalități noi de funcționare. Ceea ce poate părea indisciplină pentru un membru al organizației este asimilat ca „inspirație” pentru lider.

Funcțiile negative ale status-ului se referă în principal la faptul ca odată ce diferențierea de status presupune accesul preferențial la resurse și putere atractivitatea poziției de lider este foarte mare; mulți vor să o cucerească și puțini sunt gata să renunțe. Atingerea poziției de lider poate deveni un scop în sine și nu un mijloc de a susține activitatea organizației. Deși organizația ar trebui să fie flexibilă și să permită accesul

periodic a noi lideri, mai bine pregătiți și adaptați la schimbări, există tentația unor lideri de a „îngheța” organizația și de a bloca accesul oricui la funcțiile ocupate de ei.

Poziția de lider nu presupune numai avantaje ci și o multitudine de *probleme* cu care acesta se va confrunta (Kernberg, 1998, p. 60). Dintre acestea amintim: stresul, singurătatea, lipsa unei comunicări sincere cu mulți dintre subordonați sau alte persoane cu care intră în contact, nesiguranța și tensiunea legată de procesul de luare a deciziilor (mai ales în ceea ce privește efectele acestora), amenințarea pierderii funcției datorită „atacurilor” permanente, agresivitatea multor părți implicate (în cazul managerilor publici presa este un bun exemplu), diminuarea sferei vieții private, scăderea capacității de relaxare (mulți lideri sunt incapabili să „lase în urmă” problemele de serviciu după ce ziua de muncă se încheie; chiar și în timpul socotit oficial liber ei sunt preocupați de problemele profesionale, fapt care le poate afecta starea de sănătate sau calitatea relațiilor familiale) etc. De foarte multe ori liderul nu primește recunoașterea umană pe care o consideră meritată pentru performanțele lui; atunci când organizația funcționează bine personalul tinde să considere naturale/normale performanțele liderului; atunci când organizația funcționează prost ei consideră imediat că principalul vinovat este acesta (Kernberg, 1998, p. 67).

Pe de altă parte liderul este confruntat aproape inevitabil cu comportamente de ostilitate sau rebeliune datorită poziției pe care o deține; el este vizat de un spectru larg de sentimente plasate între dragoste și ură, între simpatie și antipatie profundă. Ostilitatea/ura față de lider poate apărea din motive diferite: datorită unei structuri organizaționale autoritare, a unor frustrări ale membrilor organizației legate de incapacitatea liderului de a se ridica la nivelul așteptărilor lor, propriilor slăbiciuni ale acestuia sau datorită problemelor individuale ale diferiților membri ai organizației.

Motivele care pot sta la baza unei atitudini ostile față de lideri sunt multiple și ușor de găsit: nu există lider care să nu facă greșeli așa cum nu există multe decizii care să nu nemulțumească indivizi sau grupuri în organizație. Una dintre atribuțiile liderului se referă la distribuția resurselor; odată ce acestea sunt prin definiție limitate, orice decizie în acest domeniu va mulțumi unele grupuri și va nemulțumi pe altele. Chiar și deciziile raționale pot crea nemulțumiri; ca atare, o anumită stare de ostilitate față de lider este naturală în orice organizație, atât timp cât acesta știe să o înțeleagă, tolereze și să o mențină în limite rezonabile, pentru a evita problemele organizaționale majore (Kernberg, 1998, p. 67). Ca atare leadership-ul nu reprezintă doar strălucire și plăcere – el poate fi mult mai solicitant decât ar putea părea la o primă vedere.

În orice instituții ale sistemului administrativ vom întâlni o varietate de *lideri formali* care se bucură de autoritate în virtutea tradiției birocratice definite de Weber; teoretic ei își ocupă pozițiile datorită competențelor demonstrate, promovează un proces de decizie rațional și respectă cadrul legal de acțiune.

Dincolo de aceste poziții formale (care nu se încadrează însă atât de clar în regulile teoretice) există o multitudine de lideri informali care exercită o influență variabilă dar inevitabilă; multe instituții administrative au constatat din experiența proprie că, paradoxal, un efort de control total al activităților organizației prin intermediul rețelelor formale și neglijarea aspectelor ce se plasau în afara acestora conduce în mod automat la dezvoltarea unor rețele informale puternice (nu putem exclude de aici posibilitatea contopirii celor două nivele prin apariția unor lideri formali dotați cu carismă sau abilități de comunicare informală deosebite).

Conștientizarea acestor realități și folosirea relațiilor informale de către nivelul managerial poate evita plasarea în situația cea mai nefericită reprezentată de existența a două

rețele (formală și informală) ce urmăresc obiective diferite și care poate afecta în mod determinant activitatea organizației. Existența însăși a poziției de lider se bazează pe o interacțiune în interiorul grupului; accesul la această poziție se bazează pe încrederea comunității că individul în cauză este capabil, mai mult decât alții, să realizeze interesele acesteia; pe de altă parte liderul reprezintă o persoană capabilă să identifice existența unor nevoi nesatisfăcute în interiorul grupului și să se erijeze în poziția de apărător al acestora, poziție ce poate fi păstrată atâta timp cât efortul său este încununat cu succes.

O problemă interesantă este legată de relația între organizația birocratică și liderii autoritari; este acest tip de organizație mai predispusă la stimularea apariției unor modele de leadership autoritar? Putem considera că există (Jaques, 1976,p. 6) două tipuri de organizații birocratice:

1. cele în care autoritatea și responsabilitatea sunt bine combinate într-un sistem administrativ funcțional, care „permite oamenilor să relaționeze unul cu altul cu încredere și să elimine suspiciunea și neîncrederea”.
2. cele în care există un tip de paranoia organizațională profundă și care fac ca existența unor relații normale, de încredere, între indivizi să fie imposibilă. Ele forțează interacțiunile sociale „în forme de comportament care stimulează suspiciunea, invidia, rivalitatea, anxietatea și pun piedici relațiilor sociale indiferent de câtă bunăvoință individuală există”.

Modelul birocratic are rolul teoretic de a aduce rațiune și ordine și se bazează pe reguli și proceduri clare și aplicabile tuturor membrilor sau clienților organizației publice. Existența unui lider cu puternice tendințe autoritare poate duce însă la stimularea aspectelor negative ale birocrăției, bazate pe rigiditate și inflexibilitate organizațională, și dublate de înlăturarea oricăror manifestări umane, creativității sau înțelegerii. Acest tip de relație lider – birocrăție a fost

vizibil în țările comuniste (inclusiv în România), în care organizațiile publice au devenit o sursă de comportamente birocratice deviante, sistematice și stimulate de sistemul politic existent. Acest tip de abordare poate fi ameliorat prin diferite mecanisme democratice sau prin umanizarea tipului de leadership (deși această umanizare, bazată pe accentuarea relațiilor informale la extrem poate duce la corupție și dereglarea mecanismelor formale). Este interesant de urmărit relația continuă și puternică între structurile formale și cele informale în cadrul organizațiilor publice; funcționarea necorespunzătoare a structurilor formale duce la o dezvoltare direct proporțională a celor informale. Odată ce cetățeanul trebuie să își rezolve problema pe care o are cu administrația publică (de la construcția unui garaj la obținerea unui pașaport) iar procedurile formale și instituțiile nu răspund la această nevoie el va apela la rețelele informale, singurele capabile să îl ajute. De aici interesul (la o primă vedere inexplicabil) unor oficiali publici de a vedea propriile instituții prinse într-un blocaj funcțional.

Există, ca atare, o diferență majoră între structurile administrative autoritare (investite cu mult mai multă putere decât ar avea nevoie pentru îndeplinirea obiectivelor) și structurile administrative funcționale, în cazul cărora relația putere – autoritate este plasată la un nivel normal și nu excesiv (Kernberg, 1988, p. 76). Liderii (French, Raven, 1960) sunt legați de noțiunea de *putere* (văzută ca fiind capacitatea de a convinge pe cineva să facă un lucru anume, pe care îl dorește). Această putere se poate baza atât pe poziție cât și pe capacități personale. În primul caz vorbim de:

- *Puterea legitimă*, bazată pe alocarea puterii formale de către organizație, într-un mod ce furnizează legitimitate liderului;
- *Puterea de recompensare*, existentă atunci când liderul poate să acorde recompense pentru realizarea unor sarcini;

- *Puterea de coerciție*, structurată pe capacitatea liderului de a pedepsi pe cei care nu și-au îndeplinit sarcinile definite de el.

Puterea legată de capacități personale se referă în principal la:

- *Puterea bazată pe expertiza liderului* care poate rezolva diversele probleme apărute datorită cunoștințelor și capacităților personale;
- *Puterea bazată pe charismă*, dependentă de capacitatea liderului de a-i face pe ceilalți să îl urmeze și să creadă în el, datorită unui set de caracteristici personale;
- *Puterea bazată pe comunicare*, legată de capacitatea liderului de a comunica (în scris sau oral, în public sau în spațiu privat).

Modelul de organizare birocratic a scos de multe ori la iveală personalități autoritare în instituțiile publice, personalități stimulate de structura ierarhică și formalismul promovate de acest model. Personalitatea autoritară (Adorno, 1950) tinde să fie exagerat de convențională, să manifeste o aderență rigidă la valorile clasei de mijloc și să fie foarte sensibilă la presiuni sociale externe. Liderul cu asemenea personalitate este fascinat de autoritatea convențională și tinde să fie dur cu cei ce se opun acesteia. Gândirea sa este stereotipă, rigidă, simplistă iar el dorește să exercite puterea din pură plăcere și admiră puterea altora. Este cinic și distructiv, raționalizând agresiunea lui față de alții.

Trebuie făcută aici o distincție între comportamentul autoritar în exercitarea leadershipului organizațional și comportamentul autoritar în personalitate (Sanford, 1956); deși aceste planuri se suprapun uneori, există și multe situații în care tipul de leadership nu reproduce în mod absolut trăsăturile de personalitate ale persoanei în cauză.

Personalitatea autoritară reprezintă doar o mică parte din problemele serioase cu care se poate confrunta leadership-ul

organizațional la nivel comportamental. Există diferite situații deviante ce pot fi întâlnite în managementul organizațional la nivelul liderilor (Kernberg, 1998, p. 76):

- *Personalități schizoide*, bazate pe distanțare față de personal, închise și necomunicative.
- *Personalități obsesive*. Acestea au atât părți pozitive: concentrare pe ordine, claritate, precizie, control (elemente ce pot aduce claritate în procesul de luare a deciziilor și pot defini autoritatea în mod coerent) cât și părți negative. Părțile negative se referă la nevoia excesivă de ordine și precizie, la nevoia de a controla totul, precum și la dezvoltarea unor comportamente deviante precum exercitarea controlului total asupra subordonaților. Nevoia exacerbată de ordine și control va accentua aspectele formale ale organizației și va duce la apariția unor probleme în exprimarea de către angajați a inițiativei personale și creativității. Aceste caracteristici negative devin și mai accentuate în condiții de criză, sau în cazul în care liderul își simte amenințată poziția. Efectele acestui tip de comportament managerial sunt grave: persoanele creative părăsesc organizația iar liderul se va înconjura doar de persoane slabe, mediocre, gata oricând să își sacrifice propriile opinii și convingeri pentru a-și păstra pozițiile.
- *Personalități paranoice*. În organizațiile mari poziția liderului este în pericol aproape întotdeauna. Chiar dacă el nu are trăsături paranoice el poate oricând să dezvolte suspiciuni sau dorința de control asupra personalului datorită unor posibile amenințări (reale sau imaginare) din partea unui alt lider formal sau informal din organizație. Când liderul are și anumite caracteristici paranoice „naturale” atunci situația poate deveni foarte gravă; chiar și cele mai neînsemnate comentarii pot deveni pentru acesta un semn al unor conspirații majore și periculoase ce trebuie înăbușite imediat. Nevoia de a distruge „opoziția” și de a controla personalul devine principala

preocupare a liderului iar personalul va dezvolta un tip de comportament precaut, nu se va exprima sincer din teama de a nu fi înțeles greșit, fapt care duce din nou la suspiciunea liderului și formarea unui cerc vicios.

- *Personalități narcisiste.* Pentru Kernberg acest tip de personalitate este cel mai periculos pentru organizație. Vorbim aici de indivizi a căror relații interpersonale sunt caracterizate de o excesivă concentrare pe sine, care balansează între supraevaluare și sentimente de inferioritate, care sunt excesiv de dependenți de admirația externă și care exploatează la maximum relațiile cu alte persoane. Inabilitatea de a se autoevalua și de a-i evalua pe alții în mod corect semnifică probleme mari în activitatea de leadership. Eșecul le poate dezvolta caracteristici paranoice. Faptul că sunt conduși de o intensă nevoie de putere și prestigiu face ca ei să fie întâlniți deseori în funcții de conducere. Deși de multe ori sunt persoane inteligente, muncitoare și creative, caracteristicile narcisiste îi fac să își distrugă potențialul. Ei văd în accesul la funcții un mod de a-și satisface nevoia de a fi admirați în interiorul și în exteriorul organizației și mai puțin o obligație de a face organizația să funcționeze. Spre deosebire de liderul obsesiv sau de cel paranoic liderul narcisist cere nu doar supunerea personalului ci și o continuă demonstrare a dragostei și admirației pentru el (și de aici lingușirea permanentă din partea subordonaților). Există o diferență între narcisismul normal (care aduce o satisfacție necesară și motivantă liderului) și cel patologic. Nivelul „normal” este legat de valori, de funcționarea optimă a organizației și relaționează cu nevoia de recunoaștere. Liderul narcisist însă vrea să fie admirat pentru atractivitate personală, șarm, inteligență briliantă și nu pentru calități umane mature, integritate morală sau leadership creativ. El nu poate tolera și accepta succesul altora pentru că îl vede ca minimizându-l pe al lui. Ca atare el va încerca să-i înlăture

pe toți membrii creativi ai organizației. Acest lider poate fi foarte folositor pentru membrii tineri, în formare, ai organizației, pe care îi sprijină datorită sentimentului că reprezintă o formă a propriei grandori; odată ce aceștia își exprimă însă dorința de a fi independenți, comportamentul liderului va deveni foarte ostil. Este interesant că liderul narcisist poate să îi desconsidere pe adulatori dar nu poate trăi fără ei; totodată el este gata să înlăture orice urmă de respect pentru calitățile profesionale ale unor membri ai organizației care i se opun sau îl critică. Există însă și anumite cazuri în care liderii carismatici sunt acuzați pe nedrept de narcisism de către alți membri invidioși ai organizației.

Toate definițiile referitoare la leadership au în comun cel puțin două elemente (Gortner, Mahler, Nicholson, 1998):

- a) ideea că acest termen se referă la un *fenomen de grup* (presupune implicarea a doi sau mai mulți oameni);
- b) ideea exercitării unui *proces de influențare intenționată* a membrilor organizației din partea liderului („Leadership-ul este arta de a-i face pe alții să dorească să facă ceva ce liderul este convins că trebuie făcut” – Kouzes, Posner, 1987, p. 1).

Această constatare preliminară presupune din start acordarea unei atenții deosebite caracteristicilor resursei umane și contextului organizațiilor publice; așa cum s-a mai discutat anterior organizațiile publice sunt profund influențate de mediul lor, cea mai vizibilă și puternică formă de influență fiind cea politică. Liderii administrativi nu pot să ignore această realitate ce semnifică modificări semnificative de valori și obiective, priorități și strategii în funcție de ciclurile electorale.

Influența exercitată de liderii administrativi nu se referă doar la aspectele interne ale organizațiilor ci și la dezvoltările exterioare acestora. Perceperea administrației publice ca

un simplu aparat ce aplică în mod mecanic reglementări și politici definite la nivel politic și răspunde automat cererii sociale este mult prea simplistă; administrația acționează ca un actor distinct (alături de cei sociali și politici) în alcătuirea agendei administrative și exercită un efect socializator deloc neglijabil.

Evoluțiile spațiului politic și social pot influența major sistemele administrative; valorile și interesele grupurilor politice și de interes se pot modifica rapid; lupta între aceste grupuri poate oferi liderului administrativ oportunități pe care nu le poate neglija. De aici importanța înțelegerii realităților și a adaptării stilului de leadership la situația dată în ideea protejării intereselor proprii organizații. Chiar dacă pentru mulți birocrați separarea completă de realitățile și evoluțiile politice sau sociale pare a fi un motiv de mândrie și de promovare a unei imagini de promotori de tradiții și valori obiective, inflexibilitatea și rigiditatea în acest domeniu nu reprezintă nici pe departe o caracteristică dorită pentru un lider eficient. Putem identifica cel puțin trei domenii în care preocuparea liderului administrativ pentru exercitarea de influență externă este justificată:

- resursele care stau la dispoziția organizațiilor publice sunt limitate și fac subiectul, de multe ori, competiției cu alte organizații publice sau private, interne sau internaționale;
- modificarea percepțiilor politice odată cu schimbarea puterii poate conține ca și componentă importantă un curent antibirocratic la care administrația trebuie să răspundă și care se poate materializa foarte clar prin măsuri dure de reducere a aparatului administrativ și a resurselor financiare;
- mobilizarea sprijinului extern pentru realizarea diferitelor inițiative administrative poate fi esențial; putem apela aici la o multitudine de exemple de inițiative guvernamentale care, chiar raționale fiind, s-au lovit de

lipsa susținerii publice sau de o acerbă rezistență din partea opiniei publice. Modelele de inițiativă în ceea ce privește demararea de activități bazate pe bani publici nu mai reprezintă de mult un monopol administrativ intern iar tratarea acestei realități cu superficialitate poate conduce la surprize neplăcute pentru decidenții administrativi.

Leadership-ul poate ca atare fi văzut ca „un proces de influență socială prin care o persoană este capabilă să-i implice pe ceilalți în atingerea unui obiectiv” (Chemers, 1997, p. 5). Exercițarea influenței se referă în principal la obținerea cooperării membrilor organizației (fie pe baza considerării pozitive a obiectivelor fie pe baza atracției exercitate de lider personal). Yukl (1994) a identificat diferite tipuri de influență la nivelul leadership-ului organizațional:

- *Persuasiunea rațională*: Agentul folosește argumente logice și evidența factuală pentru a convinge o persoană că o propunere sau o solicitare este viabilă și capabilă să realizeze obiectivele desemnate;
- *Inspirația*: Agentul face o solicitare sau propunere care trezește entuziasmul unei persoane prin apelul la valorile, idealurile și aspirațiile sau prin creșterea încrederii în sine ale acesteia;
- *Consultarea*: Agentul stimulează participarea unei persoane în planificarea unei strategii, activități sau schimbări pentru care suportul și asistența acesteia sunt necesare; sau agentul este gata să modifice o propunere pentru a ține cont de preocupările sau sugestiile unei persoane;
- *Apropierea*: Agentul uzează de rugăminți, flatare, comportament prietenesc etc. pentru a construi o stare de spirit favorabilă a unei persoane înainte de a-i solicita acesteia ceva;
- *Atribute personale*: Agentul apelează la sentimentele de loialitate sau prietenie a unei persoane înainte de a-i solicita acesteia ceva;

- *Schimb*: Agentul oferă un schimb de favoruri, indică realizarea unei reciprocități ulterioare sau promite o împărțire a beneficiilor dacă persoana vizată realizează ceea ce i se cere;
- *Tactici de coaliție*: Agentul caută ajutorul altora pentru a convinge o persoană să facă ceva; sau agentul folosește suportul altora ca un motiv pentru ca persoana vizată să se declare, de asemenea, de acord;
- *Tactici de legitimare*: Agentul caută să stabilească legitimitatea unei solicitări prin clamarea autorității sau dreptului de a o face, sau prin verificarea consistenței acesteia cu politicile, regulile, practicile și tradițiile organizaționale;
- *Presiunea*: Agentul folosește solicitări, amenințări, verificări frecvente sau repetări persistente pentru a influența persoana vizată să facă ceea ce se dorește.

Această descriere ne face să înțelegem nu doar multitudinea formelor de influență care stau la dispoziția liderului ci și complexitatea rolului acestuia. Exercițarea influenței la nivelul organizației nu reprezintă o simplă aplicare a funcțiilor formale; dincolo de acestea trebuie realizată o adevărată combinație de elemente capabile să ofere cele mai bune rezultate, în funcție de caracteristicile indivizilor, grupului sau ale mediului extern.

Simpla aplicare a factorilor de coerciție nu demonstrează abilități manageriale; cel mult poate proba o abordare autoritară sau incapacitatea de utilizare a celorlalte forme de influență.

Deși puterea în organizații tinde a fi în mod automat legată de responsabilitățile formale și de coerciție sursele ei pot fi diferite (Chevallier, 1986; French și Raven, 1959). În afara coerciției (legată de percepția conform căreia o persoană are abilitatea de a provoca disconfort psihic sau fizic asupra unei alte persoane care nu s-a dovedit obedientă sau loială) mai există elemente semnificative precum: execuția (bazată

pe libertatea de aplicare la nivel operațional a unor decizii generale); expertiza (bazată pe deținerea unor cunoștințe sau abilități recunoscute); informația (bazată pe impactul acesteia asupra procesului de luare a deciziei și pe imposibilitatea nivelelor manageriale superioare de a colecta și analiza toată informația necesară); legitimitatea (bazată pe ideea că o anumită persoană are dreptul legal de a prescrie un tip de comportament pentru o altă persoană într-o situație anume); recompensa (bazată pe ideea că o persoană are abilitatea de a furniza unei alte persoane compensații legate de obediența și loialitatea dovedită).

Așa cum se poate observa, liderul organizației publice deține o varietate de mijloace de influențare a subordonaților în direcția atingerii obiectivelor instituției; găsirea combinației necesare reprezintă însă un element ce ține de calitățile individuale și personalitatea conducătorului; modul în care el va fi capabil să găsească cele mai bune soluții în funcție de evoluțiile mediului și de caracteristicile organizației definește de fapt diferența, linia de demarcație între succes și insucces. Toate aceste elemente pot însemna, din perspectiva unui lider inteligent, posibilități de extindere a puterii și influenței formale la dimensiuni superioare. De asemenea, trebuie luat în considerare faptul că exercitarea leadership-ului nu este liniară ci dependentă de condițiile de mediu: într-un mediu stabil liderul are un tip de activități predominante: desemnarea de responsabilități, stabilirea obiectivelor, încurajarea personalului pentru atingerea lor etc.; într-un mediu instabil activitățile predominante se referă la rezolvarea problemelor apărute, promovarea inovației, flexibilității etc.

Analiza leadership-ului organizațional

De-a lungul timpului s-a încercat înțelegerea leadership-ului prin definirea acelor trăsături ce definesc un lider performant; aceste caracteristici s-au plasat la nivele

diferite: trăsături fizice, intelectuale (cum ar fi indicele de inteligență) sau de personalitate (precum perseverența). Chiar dacă în cazul unora se pot realiza relaționări cu eficiența managerială, este practic imposibil să identificăm setul “tip” de caracteristici ce construiesc liderul ideal.

Totodată, efortul de identificare nu s-a limitat doar la caracteristicile generale ci a vizat și evaluări situaționale precum și stabilirea relațiilor între acestea; chiar dacă în literatura managerială teoriile referitoare la “lideri născuți” nu se mai bucură de un succes deosebit există unele trăsături ce pot furniza șanse crescute de succes la nivelul leadership-ului. Ele pot fi sintetizate după cum urmează (Bass, 1981):

1. *Capacitate*: inteligență, agilitate, capacități verbale, originalitate, judecată;
2. *Acumulări*: nivel de pregătire, cunoștințe, abilități, progrese fizice;
3. *Responsabilitate*: inițiativă, agresivitate, perseverență, încredere în sine, dorință de a excela;
4. *Participare*: activitatea, sociabilitate, cooperare, adaptabilitate, umor;
5. *Status*: poziție socio-economică, popularitate;
6. *Situație*: nivel mental, abilități, necesități și interese ale subordonaților, obiective de atins etc.

Încercările de identificare ale caracteristicilor specifice unui lider de succes au fost dublate de căutarea *valorilor și motivațiilor* specifice ce îl definesc (de ce doresc oamenii să devină lideri?); între numeroasele valori identificate a fi relevante putem aminti (Gordon, 1976; Gortner, Mahler, Nicholson, 1998):

- *conformitate*: respectarea reglementărilor; realizarea a ceea ce este acceptat, corespunzător, corect din punct de vedere social;
- *suport*: primirea de încurajări din partea altor persoane, tratarea cu considerație și înțelegere;

- *recunoaștere*: atragerea atenției în sens pozitiv; a fi admirat și considerat important;
- *independență*: libertatea de a lua propriile decizii sau de a face lucrurile așa cum se crede de cuviință; libertatea de acțiune;
- *benevolență*: generozitate; ajutor pentru cei mai puțin norocoși;
- *leadership*: deținerea de autoritate asupra oamenilor; plasarea într-o poziție de influență și putere.

Alături de valori un loc extrem de important îl joacă elementele ce țin de *motivarea managerială*; care sunt motivele care îi fac pe anumiți oameni să devină lideri de succes în organizațiile publice?

Unul dintre aceste motive se referă la *nevoia de putere*, factor întâlnit deseori în toate domeniile de aplicare a leadership-ului; din perspectiva noastră, analiza acestui factor se referă la latura sa motivațională pozitivă în cazul căreia această dorință este dublată/moderată de preocupări legate de îmbunătățirea condiției comunității și persoanelor aflate în subordine; aceste preocupări nu vor modifica doar înțelegerea finalităților ci și caracteristicile interne și tipul de leadership promovat (mai deschis, mai apropiat).

În lipsa acestor elemente de moderare setea de putere poate deveni foarte ușor un stimulent a unui tip de leadership ce nu ia în considerare deloc dorințele și interesele organizației/comunității, bazat pe dominare și coerciție și furnizor de beneficii exclusiv pentru cel ce îl exercită și cei apropiați lui (din nefericire istoria, chiar și cea recentă ne-a furnizat numeroase exemple din această categorie).

Alte motive ce pot sta la baza apariției liderilor de succes se referă la *nevoia de realizare de sine* (pentru un conducător al organizațiilor publice o trăsătură importantă o constituie încrederea în sine), la *nevoia de acumulare a unor succese*, precum și la *nevoia de afiliere* (interacțiunea

socială, loialitatea, angajamentul se manifestă atât din partea liderului cât și din cea a grupului).

O altă orientare a încercat să definească nu atât trăsăturile sau motivațiile liderului ci *stilurile de succes* în domeniu. Spre exemplu, o cercetare în domeniu (Lewin, Lippitt, White, 2001, p10) a observat comportamentul unor grupuri de copii coordonați în trei feluri: democratic, autoritar sau în stilul laissez-faire. În cazul democratic liderul i-a implicat în procesul de luare a deciziilor; în cel autoritar liderul a luat singur deciziile iar în ultimul caz activitatea liderului a fost minimă, copiii putând să se joace și să interacționeze aproape fără intervenții și supraveghere. Grupul de copii condus democratic a avut nivelul cel mai mare de satisfacție individuală în timp ce cel condus autocratic a avut cea mai mare productivitate în atingerea scopurilor propuse, dar numai atât timp cât liderul era prezent; de asemenea, în absența acestuia, copii din acest grup au avut cele mai agresive comportamente.

Următoarea tendință în analiza leadership-ului s-a orientat spre identificarea unor *modele de comportament* la liderii de succes. Așa numitele Ohio State Leadership Studies (Shartle, 1950) au analizat mai profund aspectele de comportament legate de conducerea organizațiilor; ele au plasat liderii în două categorii distincte: una legată de considerare și o alta legată de inițierea structurilor (Halpin și Winer, 1957). Scopul cercetării a fost dezvoltarea unui instrument de măsurare a comportamentului liderului (*Leader Behaviour Description Questionnaire- LBDQ*).

Considerarea se referă la preocuparea liderului pentru relațiile sale cu subordonații (el trebuie să aprecieze munca depusă, să fie preocupat de moralul grupului, să mențină și să întărească încrederea de sine a subordonaților, să fie ușor de abordat, să fie comunicativ, să ia în considerare sugestiile subordonaților, să înțeleagă importanța satisfacției legate

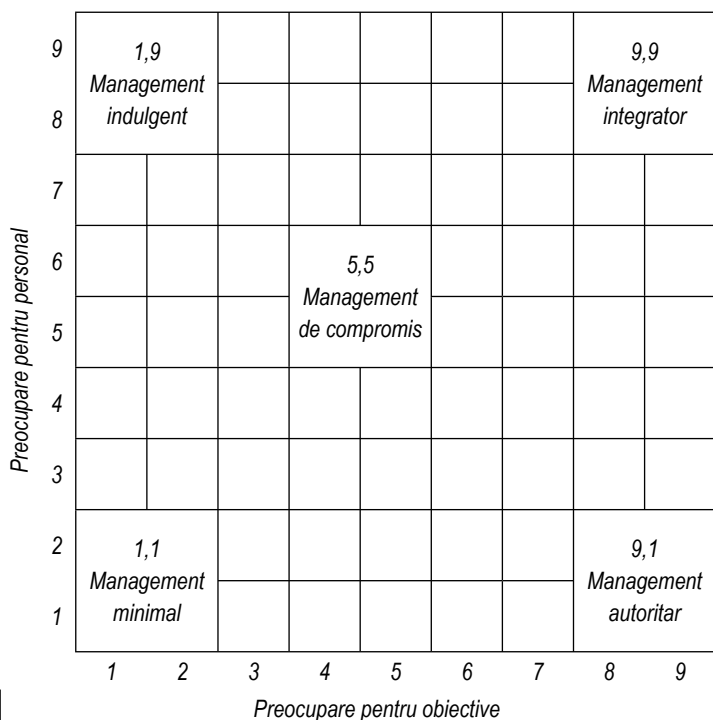
de locul de muncă, într-un cuvânt să fie deschis în relația cu aceștia).

Inițierea structurilor se referă la interesul liderului de a stabili standarde, de a accentua performanța și productivitatea, de a respecta angajamentele, de a defini clar rolurile existente în cadrul organizației. Dincolo de discuțiile referitoare la lipsurile acestor studii putem afirma că ele au atras atenția asupra necesității unei viziuni nuanțate referitoare la caracteristicile leadership-ului, ce nu pot fi analizate ca un set universal valabil ci pe categorii relevante.

O altă cercetare din acest grup este cea de la Universitatea din Michigan (Katz și Kahn, 1951) care a identificat două stiluri de leadership: unul orientat spre producție (privilegiază productivitatea) și altul orientat spre angajați (privilegiază raporturile bune cu angajații, luarea în considerare a problemelor și sentimentelor acestora).

Pe de altă parte este important de reținut că succesul organizațional este legat de combinarea celor două stiluri amintite (lucru mai dificil în cazul sectorului public, ce “beneficiază” de restricții manageriale importante); folosirea exclusivă a unui stil poate duce la disfuncționalități majore. De aici importanța definirii unor modele integrate referitoare la îmbunătățirea abilităților manageriale, precum grila lui Blake and Mouton (1985); această grilă se bazează pe două dimensiuni asemănătoare cu cele definite de studiile de la Ohio State University: preocuparea pentru oameni și preocuparea pentru obiective.

Grila Blake Mouton analizează în mod specific doar cinci din cele 81 de unități componente teoretic:



1,1: Managerul care acordă o atenție scăzută atât obiectivelor cât și oamenilor și care este mult mai preocupat de respectarea procedurilor sau reglementărilor (efort minim de realizare a unor sarcini și de păstrare a relațiilor umane în organizație).

1,9. Managerul prietenos, care este foarte preocupat de oameni dar acordă puțină atenție obiectivelor;

9,1: Managerul dur, autoritar (eficiența organizației este cea mai importantă iar elementele ce țin de relațiile inter-umane sunt neglijate);

5,5. Managerul orientat spre compromis care încearcă să balanseze interesul pentru cele două componente (performanța organizațională medie este obținută printr-un echilibru între necesitatea realizării sarcinilor și menținerea moralului personalului la un nivel adecvat);

9.9. Managerul ideal care integrează cele două dimensiuni într-o activitate eficientă și eficace (sarcinile sunt realizate de oameni implicați și motivați; organizația funcționează pe baza respectului, profesionalității și încrederii reciproce).

Această grilă s-a dovedit a fi populară atât în organizațiile private cât și în cele publice și a furnizat un model de analiză fezabil. Totuși anumite critici au considerat că ea realizează o înțelegere simplificată a leadership-ului odată ce include doar două dimensiuni: cea legată de obiective și cea legată de resursa umană; presupunerea că simpla integrare a celor două componente va conduce la realizarea unui management efektiv este prea puțin realistă și nu ia în considerare elemente influente precum designul organizațional, cultura organizațională sau mediul organizației.

Partea pozitivă a abordărilor legate de comportament este că ele identifică două elemente cu impact la nivelul leadership-ului organizațional: *atingerea scopurilor* și *moralul grupului*. Problema cea mai sensibilă se referă la faptul că nu există nici o garanție că un stil de comportament este efektiv în orice situație. Este spre exemplu comportamentul de succes al liderului în sectorul public aplicabil și în sectorul privat? Pe de altă parte este capabil liderul să fie foarte bun pe ambele variabile de comportament analizate (cum ar fi ideal)? Faptul că ești bun într-o variabilă înseamnă că ești mai slab în cea de a doua? Liderul pe timp de pace este eficient și pe timp de război (și invers)?

Încă din 1948 Stogdill a sugerat că o teorie completă a leadership-ului presupune *interacțiunea dintre personalitatea liderului și situația specifică în care se găsește*. Atenția acordată situațiilor specifice și modalităților particulare de reacție au dus la inițierea unor teorii diversificate precum *modelul contingentei*. Fiedler (1964, 1967) a folosit ca modalitate de selectare a diferitelor tipuri de leadership indicele “celui mai puțin agreat coleg de serviciu” (LPC - least preferred co-worker).

Această scală solicită liderului să identifice persoana cu care și-ar dori cel mai puțin să colaboreze și să evalueze această persoană la nivelul unei multitudini de caracteristici personale, pe baza unor adjective bipolare (plăcut/neplăcut, prietenos/neprietenos, acceptare/respingere, relaxat/tensi-onat, apropiat/distant, suportiv/ostil, deschis/închis, loial/calomnios, demn de încredere/lipsit de încredere, agreabil/dezagreabil, sincer/lipsit de sinceritate, relaxat sau stresat etc.). Concluziile studiilor au arătat existența a două tipuri de lideri: cei cu un scor LPC mare ce ofereau evaluări pozitive și cei cu LPC mic ce plasau persoana evaluată într-o perspectivă mai puțin favorabilă.

În timp ce aceștia din urmă sunt lideri axați pe obiective (nu acceptă ca, colegii de muncă să pună în pericol atingerea acestora) primii sunt mai axați pe relația cu partenerii. Fiedler crede că fiecare dintre aceste abordări poate fi de succes în funcție de situația specifică cu care se confruntă liderul în cauză; principalele trei elemente situaționale sunt:

- *relația lider-membru* al organizației; aceasta este caracterizată de preocuparea liderului pentru problemele subordonaților ca și de loialitatea, încrederea, susținerea, cooperarea și disponibilitatea de a se supune ordinelor venite din partea acestora;
- *poziția de putere a liderului*; în cazul în care liderul deține suficient de multă putere formală el va fi capabil să reacționeze (pozitiv sau negativ) față de performanțele subordonaților; dacă el nu deține însă această putere va trebui să identifice soluții complementare de control;
- *structura obiectivelor*; în cazul în care obiectivele sunt clar definite, serviciile sau produsele sunt clar identificate, procedurile sunt puse la punct și cerințele legate de calitate sunt vizibile atunci controlul și coordonarea subordonaților sunt simplu de obținut; în cazul în care organizația se caracterizează printr-o ambiguitate crescută a scopurilor și obiectivelor liderul va beneficia de un control mult mai scăzut.

În mod evident liderii se pot confrunta, din punctul de vedere al criteriilor definite mai sus, cu diferite situații și combinații; cea mai fericită situație este cea în care toate cele trei criterii sunt respectate. Ceea ce a observat Fiedler se referă la faptul că în situațiile în care scorurile bazate pe criteriile amintite sunt fie foarte mari fie foarte mici tipul de lider cu punctaj LPC scăzut va fi cel mai eficace (în aceste cazuri – de succes total sau de dezastru total – nivelul relațiilor personale este mai puțin important), pe când în cazul situațiilor intermediare liderul cu punctaj LPC crescut este cel mai potrivit (în acest context relațiile personale pot compensa alte arii mai puțin funcționale). Teoria în cauză a pus în evidență faptul că, *comportamentul de succes al liderului trebuie definit în funcție de situația specifică la care se referă*.

Principala calitate a teoriei contingenței este că a arătat că nu există un set universal valabil de calități și comportamente manageriale și că leadership-ul este dependent de o serie de elemente situaționale. Teoria contingenței s-a extins și a influențat și elemente importante în managementul organizației, precum structura proceselor de luare a deciziilor. Spre exemplu Vroom, Yetton și Jago (1973, 1974) au analizat mai multe strategii de luare a deciziilor de grup, bazându-se pe ideea că în luarea deciziilor trebuie considerați diferiți factori situaționali:

1. dacă liderul/subordonații au informațiile necesare pentru a lua o decizie de calitate;
2. dacă subordonații sunt implicați și dacă susțin procesul de luare a deciziei și implementarea măsurilor selectate;
3. dacă există un conflict între subordonați în ceea ce privește cea mai bună soluție.

Combinarea acestor factori oferă diferite posibilități și abordări în ceea ce privește luarea deciziilor într-un caz specific.

O altă abordare se referă la *relaționarea proceselor și obiectivelor* și este legată de ideea că liderul de succes este capabil să *motiveze oamenii din subordine prin definirea clară a obiectivelor, a proceselor de atingere a acestora și a mijloacelor de realizare efectivă*. Din acest punct de vedere au fost identificate tipuri diferite de lideri (House și Mitchell, 1974; Rainey, 1997):

- *liderul directiv*, care definește direcții și așteptări clare; acest tip de leadership este necesar atunci când obiectivele sunt neclare, dar poate deveni periculos atunci când acestea sunt clare și când acest tip de abordare conduce înspre rigiditate, centralism și redundanțe;
- *liderul suportiv*, care promovează relații amicale, de susținere față de subordonați; acest tip de leadership este necesar atunci când obiectivele și atmosfera de lucru sunt caracterizate de frustrare și stres;
- *liderul orientat spre rezultate*, care stabilește obiective și așteptări complexe în ceea ce primește performanțele și responsabilitatea subordonaților;
- *liderul participativ*, care încurajează subordonații să își exprime opinii și sugestii; acest tip de leadership este benefic mai ales atunci când obiectivele sunt ambigue iar participarea personalului la procesul de luare a deciziilor oferă un mod eficient de identificare a soluțiilor; în cazul existenței unor obiective clare promovarea eficientă a managementului participativ este condiționată de valorizarea de către subordonați a independenței și auto-controlului. Este bine să nu uităm aici că practici precum delegarea sau subsidiaritatea se lovesc în cadrul administrației nu doar de vechile obstacole legate de centralizare ci și de incapacitatea de asumare a independenței și responsabilităților specifice de către unii funcționari.

În același context putem aminti o altă perspectivă orientată spre contingență și preocupată de nivelul de dezvoltare al grupului în cauză; această *teorie situațională* (Hersey și Blanchard, 1977) consideră că stilurile de leadership trebuie adaptate în funcție de “maturitatea” grupului în cauză:

- *în termeni de atitudine* („psychological maturity”), adică implicarea și dorința subordonaților de a accepta responsabilitățile desemnate (cât de dispuși sunt aceștia să se implice în muncă);
- *în termeni de abilități* („job maturity”), și anume cât de capabili sunt subordonații să realizeze activitățile desemnate în termeni de experiență, cunoștințe și înțelegere a sarcinilor.

Teoria situațională este importantă și datorită accentului pus pe *importanța rolului liderului în dezvoltarea calității și maturității grupului*.

Construirea modelului se bazează pe aceleași dimensiuni comportamentale ca și grila managerială a lui Blake și Mouton – orientarea spre structuri/obiective sau orientarea spre relații/resursa umană. Pe această grilă a maturității grupurile se pot dovedi mai mult sau mai puțin capabile să accepte asumarea de responsabilități, iar comportamentul liderului trebuie să țină seama de acest lucru și să difere de la caz la caz („telling, selling, participating, delegating”).

În cazul grupurilor mature stilul managerial trebuie să se bazeze pe delegare, pentru că ele sunt pregătite, apte să își atingă obiectivele și să dezvolte modele funcționale de comunicare în interiorul lor. În cazul grupurilor ce dețin o maturitate moderată liderul se bazează pe participare, accentuând componenta legată de relații interpersonale și comunicare și promovând o atitudine mai relaxată în ceea ce privește definirea obiectivelor.

În cazul grupurilor care, deși dezvoltă anumite elemente de maturitate, nu dețin o atitudine generală capabilă să asume responsabilități strategia managerială se bazează pe

accentuarea ambelor dimensiuni – obiective și oameni. În cazul cel mai puțin fericit, în care grupul este incapabil și neinteresat în ceea ce privește acceptarea responsabilităților liderul va promova o strategie paternalistă ce se bazează în principal pe definirea obiectivelor și direcțiilor de acțiune (și mai puțin pe relații interumane/comunicare). O sinteză a acestor niveluri poate fi reprezentată astfel:

- nivelul 1 („telling”) – liderul trebuie să-i direcționeze pe subordonații incapabili să își asume responsabilități și neinteresați de acest lucru;
- nivelul 2 („selling”) – liderul trebuie să explice deciziile luate unor subordonați incapabili să își asume responsabilități dar interesați și motivați în această direcție;
- nivelul 3 („participating”) – liderul trebuie să promoveze participarea la luarea deciziilor prin dezbateri și schimb de idei față de subordonați capabili să își asume responsabilități dar nesiguri și neinteresați în domeniu;
- nivelul 4 („delegating”) – liderul trebuie doar să delege activități unor subordonați capabili, interesați și motivați în ceea ce privește asumarea responsabilităților.

Kelley (1988) promovează un tip asemănător de abordare bazat pe întrebarea: ce calități trebuie să dețină subordonații pentru ca liderul să aibă succes? El indică 4 categorii de calități:

1. Subordonații sunt *capabili să gândească* (pot să lucreze independent, fără monitorizarea continuă și totală a liderului);
2. Subordonații *se raportează la scopuri mai generoase*, plasate dincolo de obiectivele personale: o cauză, o echipă, o idee. Evident acest lucru nu presupune dezinteres pentru propriile interese sau propria viață profesională;
3. Subordonații își concentrează eforturile și își construiesc competențele *pentru a avea un impact maxim în*

activitatea profesională și se raportează la standarde de performanță ridicate;

4. Subordonații sunt *onești, curajoși și credibili*, au standarde etice înalte, recunosc meritele și munca altora și nu le e frică să își asume propriile greșeli.

Aceste abordări sunt importante în înțelegerea factorului leadership pentru că sunt direct legate de nevoia vitală a liderului de a înțelege importanța resursei umane, și de a-i motiva, inspira și stimula pe subordonați. Influența liderului este legată, în ultima instanță, de dorința și disponibilitatea acestora de a o accepta.

O altă posibilitate de analiză a leadership-ului poate fi cea care studiază nu atât calitățile liderului sau acțiunea sa în funcție de variabile diverse ci stilurile disfuncționale în acest domeniu (Jaques, 1976):

1. *Liderul ce nu poate să spună nu.* Liderul dă dreptate tuturor, iar ultima persoană care vorbește cu el este cea care are ultimul răspuns; abordarea este periculoasă pentru că va crea conflicte între membrii organizației datorită concluziilor diferite trase de aceștia în discuții diferite cu liderul. Evitarea oricărui conflict și lipsa de decizie pot fi periculoase pentru organizație.
2. *Liderul care trebuie să fie admirat și iubit.* Acest lider își proiectează puternic latura narcisistă asupra organizației. Aceasta înseamnă că membrii organizației trebuie să îl respecte/iubească și să arate acest lucru. Nu acceptă critici și nu are încredere decât în adulatori. Din această cauză nu are capacitatea de a evalua oamenii la adevărata lor valoare și nu primește evaluări corecte de la subordonați. În timp înlătură oamenii creativi și își păstrează doar yesmenii, ceea ce duce la scăderea capacității organizației.
3. *Liderul care trebuie să aibă control total.* Acesta corespunde tipului autoritar tradițional din administrație. Trebuie să înțelegem că aici nu este vorba de necesitatea logică de a avea un control managerial la nivelul organizației.

Controlul devine în acest caz particular un scop în sine. Personalitățile narcisiste cu trăsături paranoice puternice sunt cele mai atrase de acest stil. Ei au nevoie de supunere, și văd controlul ca un mod de a evita “trădarea”. Pe de altă parte acest comportament poate exprima o frică a liderului de a nu fi lăsat “pe dinafară” sau de a vedea ca eșec orice situație în care nu se află în control. Alți lideri explică necesitatea de a avea control total ca mijloc de “evitare a haosului” (este vorba însă de nevoia personală de a controla totul). Dacă liderul ce exercită acest tip de comportament este inteligent, eficient și etic și nu are tendințe narcisiste controlul exagerat va fi contrabalansat într-o anumită măsură de eficacitate și eficiență, însă efectele pe termen lung asupra organizației pot fi grave. Controlul complet duce la presiuni puternice asupra organizației pentru că se pierde timp și energii prețioase pentru “reasigurarea” continuă a liderului că el “are controlul” și pentru negocierea unor libertăți manageriale din partea subordonaților.

4. *Liderul absent* este de negăsit atunci când este vorba de luarea de decizii. Acest comportament poate să se bazeze pe diferite motive: personalitate retrasă, lipsă de pregătire (liderul a ajuns acolo pe baza unor criterii politice sau de altă natură și nu pe bază de competență), lipsa de interes. Anumiți lideri o fac conștient pentru a-și asigura protecția și iau măsuri de delegare pentru a evita efectele negative (altcineva e responsabil). Organizația poate funcționa aici “în virtutea inerției” deși efectele pe termen lung pot fi serioase – asumarea conducerii de către un subordonat fără capacitate de gândire strategică, crearea unei rețele informale foarte puternice, posibila apariție a haosului etc.
5. *Lideri cu incapacitate afectivă*. Aici este vorba de probleme de personalitate legate de incapacitatea liderului de a se exprima sentimental și a comunica informal. Chiar dacă

este inteligent, rațional, moral și comunică foarte bine în probleme formale, liderul în cauză nu poate să se exprime emoțional sau să accepte expresia emoțiilor altor persoane. Aceasta poate duce la tendințe periculoase de izolare și frustrare în grup, care se teme de faptul că nu poate trece de fața oficială a “liderului-robot”.

6. *Liderul corupt.* Este vorba de liderul care în mod conștient și rațional folosește resursele organizației pentru binele său propriu, neglijând responsabilitățile sale către organizație și afectând grav resursele și obiectivele acesteia. Una din motivațiile comportamentului poate să fie simpla dorință de a rămâne la putere care apare deseori la lideri cu o orientare paranoică puternică și care, împărțind lumea în prieteni și dușmani, consideră că orice mijloc de supraviețuire este bun. O altă explicație a acestui comportament este lăcomia personală. Problema este că acest tip de comportament se perpetuează și construiește o întreagă categorie de lideri corupți, care consideră această stare de lucruri normală ca rezultat firesc al responsabilităților și al poziției lor. Fenomenul tinde să fie ușor de dezvoltat în organizații birocratice mari, rigide, care dețin multă putere la vârf. Problemele ce apar în organizație, atât la nivel de performanță cât și la nivel de comportamente (în relația cu ceilalți membri) sunt majore.

Fleet (1973) consideră că cele mai mari *greșeli* în leadership se referă la:

- *Propria limitare a liderului* (refuzul de a fi la curent cu schimbările și evoluțiile în domeniu și dorința de a se limita la propria arie restrânsă de competență);
- *Refuzul de a-și asuma responsabilitatea* pentru acțiunile sale sau de a accepta responsabilități crescute;
- *Incapacitatea de a se asigura că sarcinile sunt înțelese și realizate* de către subordonați;

- *Refuzul de a se autoevalua realist* la nivel de capacități și rezultate;
- Folosirea poziției proprii *exclusiv pentru câștiguri personale*;
- Lipsa capacității de a stabili un *exemplu personal pozitiv*;
- Incapacitatea de a se face *respectat*;
- Incapacitatea *de a folosi critica în mod constructiv*;
- *Lipsa de atenție și considerație* acordată subordonaților.

Funcțiile leadership-ului

În cadrul definirii mai largi a funcțiilor manageriale tipice (planificare, coordonare, organizare, mobilizare, control, evaluare etc.) este necesar de definit ceea ce liderul organizației publice este obligat să facă la nivelul activității zilnice. Există cel puțin patru funcții considerate universale în ceea ce privește leadership-ul (Selznick, 1957):

- definirea misiunilor și rolurilor instituționale, stabilirea obiectivelor organizației;
- reprezentarea instituțională a scopurilor (capacitatea de construire a politicilor în interiorul structurilor organizaționale);
- apărarea integrității instituționale (menținerea valorilor și identității instituționale);
- controlul conflictelor interne (reconcilierea intereselor competiționale).

Imaginea rațională și coerentă pe care o are liderul organizațiilor moderne nu este întotdeauna confirmată de realitate; de foarte multe ori managerul se implică în acțiuni și activități care nu țin de rolul său teoretic; de foarte multe ori acțiunea sa este caracterizată de o abordare directă, personalizată, bazată pe relații informale, intuiție și evaluări directe.

Managerii includ în munca lor o varietate de activități, trecând rapid de la o problemă la alta (aceste probleme având

încărcături, importanță și semnificație diferite); mai mult, activitatea lor poate cu greu fi definită ca fiind liniară, date fiind mulțimea fragmentărilor ce intervin în cadrul activității zilnice (întreruperi ce semnifică și o limitare a timpului dedicat fiecărei operațiuni).

Ocuparea unei poziții manageriale presupune totodată confruntarea cu un volum imens de muncă și cu un ritm susținut; managerii tind deseori să devină persoane “dependente de muncă” pe baza a două explicații: la acest nivel unul din factorii principali de motivare și satisfacție se referă chiar la exercitarea eficientă a activităților. Integrarea într-un tip de activitate ce presupune folosirea capacităților de analiză și sinteză la grade înalte face dificilă “deconectarea” de la ritmul specific odată cu terminarea orelor de program.

Managerii tind să se orienteze mai puțin înspre discutarea unor concepte abstracte sau construcția unor planuri elaborate de viitor și mai mult înspre ceea ce pare a fi mai “activ” în munca lor; acest lucru presupune concentrarea pe specific și pe actual și mai puțin pe abstract și trecut, pe acțiune și nu pe reflecție. Managerii sunt puternic implicați în activități de comunicare internă și externă pe baza unor metode distincte: mesaje scrise, întâlniri planificate sau ad-hoc și mesaje telefonice (la care putem adăuga acum și comunicarea electronică); ei tind să privilegieze comunicarea orală, bazată în special pe întâlniri ad-hoc și convorbiri telefonice.

Mintzberg (1973) a realizat o tipologie interesantă referitoare la acțiunile și rolurile pe care liderul organizației și le asumă în viața de zi cu zi.

- *reprezentare*; deținerea unei poziții formale în cadrul organizației semnifică pentru manageri exercitarea unor obligații în ceea ce privește participarea la ceremonii și manifestări diverse (semnare de documente, participare la dineuri, întâlniri cu diverși vizitatori etc.). Chiar dacă

acest rol nu are o importanță operațională directă el promovează un mesaj psihologic necesar organizației.

- *leadership*; acest rol se referă în principal la crearea de condiții (specifice în funcție de mediul și organizația în cauză, precum și de personalitatea managerului) propice pentru atingerea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate; în formarea acestui stil managerial liderul evaluează mediul existent (forțe interne și externe care influențează organizația), caracteristicile organizației (resurse, obiective, procese, ect) precum și efectele pozitive sau negative ale unui anumit tip de comportament;
- *relaționare*; orice organizație se bazează în mod extins pe un efort de comunicare și coordonare cu unități din interiorul și exteriorul structurilor proprii; managerii sunt implicați în stabilirea unor rețele de contact cu diferiți indivizi și grupuri plasați în poziții relevante; aceste poziții relevante se referă la capacitatea lor de a influența dezvoltarea instituției în cauză, lucru care suscită un interes pentru liderul acesteia; relaționarea se referă atât la elemente formale cât și informale și pare a fi importantă într-un mediu caracterizat de schimbări și provocări continue; realizarea și menținerea unor contacte reprezintă nu doar o parte naturală a activității rutiniere a managerului ci și un mijloc de creștere a șanselor organizației de a funcționa optim;
- *monitorizare*; managerul organizațiilor moderne se confruntă cu o cantitate însemnată de informație; circulația acesteia nu este atât de automată și impersonală cum ar putea considera schema rațională; o mare parte a informației va fi procesată și analizată pentru a oferi managerului o imagine asupra problemelor și oportunităților existente, precum și posibilitatea de a interveni și corecta elementele disfuncționale observate; monitorizarea permite păstrarea unei imagini clare și actualizate a funcționării organizației

și semnifică asumarea unui rol de reacție rapidă la nivelul managerial;

- *diseminare*; o mare cantitate de informație la care are acces în mod principal managerul trebuie asimilată, interpretată și transmisă mai departe în zonele în care este nevoie de ea; informația în cauză nu este transmisă “nealterată” sau doar pe căile oficiale; ea poate suferi modificări de diferite dimensiuni și poate fi folosită atât la nivel tehnic și operațional cât și în ceea ce privește formarea și consolidarea culturii organizaționale;
- *purtător de cuvânt*; prezentarea unei poziții comune, omogene a organizației este benefică în relația cu mediul extern bazat pe competiție și presiuni crescute; capacitatea de asimilare a acestui rol de purtător de cuvânt este importantă pentru manager din prisma dezvoltării unei poziții favorabile în ceea ce privește relația cu superiorii ierarhici, grupurile și instituțiile interesate;
- *antreprenor*; deși la o privire superficială putem considera că acest rol nu este caracteristic organizațiilor publice, abordarea antreprenorială nu este doar posibilă ci și necesară pentru managerul public; existența unui mediu în continuă schimbare, a unor conflicte ce privesc definirea ariilor de influență sau monopol în interiorul aparatului administrativ, presiunea venită din partea instituțiilor finanțatoare sau a cetățeanului reprezintă doar câteva elemente care susțin o abordare ofensivă, dinamică; liderul organizației publice trebuie nu doar să încerce o păstrare a poziției existente la un moment dat ci și să identifice și să speculeze oportunitățile apărute la un moment dat și să inițieze schimbări necesare unui interval specific. Spiritul antreprenorial presupune un lider într-o continuă căutare de „mai bine” în funcționarea organizației.
- *managementul crizelor*; diferitele crize care apar curent în activitatea rutinieră a managerului (și care pot să îmbrace forme diferite – conflicte interne, pierderi la

nivelul resurselor etc.) reprezintă o componentă majoră a activității manageriale; apariția constantă a acestor probleme pune managerul în situații delicate referitoare la definirea priorităților (rareori lucrurile cele mai importante sunt plasate prioritar pe lista de activități operaționale), și managementul timpului (lucrurile esențiale ocupă puțin timp în timp ce activitățile secundare, de detaliu, din perspectiva raționalității manageriale, consumă mult timp și energie); din acest punct de vedere este bine de realizat o distincție între doi termeni care sunt deseori echivalați: urgența și importanța (nu neapărat ce este urgent este și important);

- *alocare de resurse*; acest rol semnifică mai mult decât o simplă distribuire; deși modelul tradițional administrativ se concentrează nu atât pe eficiență (folosirea optimă a resurselor) cât pe respectarea procedurilor și cadrului legal în utilizarea resurselor, managerul modern vede în acest rol o modalitate de control și integrare organizațională; distribuirea resurselor semnifică definirea de responsabilități și priorități strategice precum și deținerea controlului asupra funcționării organizației;
- *negociere*; deși serviciile publice pot părea a fi situate în afara unei logici a negocierii (în special în ceea ce privește funcționarea internă) managerul public este direct implicat în acest proces dinamic; el trebuie să dețină calități semnificative în acest domeniu pentru a obține beneficii pentru organizație; nivelul managerial deține atribuțiile necesare pentru implicarea cu succes într-o negociere (calități ce se referă la puterea deținută și încredere); deși tipurile de negociere și obiectivele acesteia pot fi diferite, managerii organizației publice trebuie să își asume acest rol ca parte integrantă a activității proprii.

Rolurile definite mai sus se pot integra în diverse combinații ce țin de contextul existent și abordarea specifică a liderului instituției; ele ne pot oferi însă o perspectivă

complexă asupra multitudinii de provocări/oportunități cu care se confruntă liderul organizației publice. Nu trebuie să credem însă că liderul organizației este un „supraom” care poate asuma toate aceste roluri în mod direct și simultan – el are la dispoziție delegarea și utilizarea muncii de echipă.

Factorii ce pot influența performanța organizației sunt multipli și se plasează atât la nivel individual cât și de grup (Yukl, 1994):

- efortul individual;
- abilitățile subordonatului și claritatea rolurilor desemnate (înțelegerea responsabilităților avute și deținerea abilităților de realizare a acțiunilor aferente);
- organizarea muncii (strategii, obiective, utilizarea efec-tivă a resurselor);
- cooperare și muncă de echipă (identificarea cu grupul, schimbul de informații, idei, sprijinul reciproc, spiritul de corp);
- resurse și suport (fonduri, echipament, personal, teh-nică, informație, asistență din partea altor unități);
- coordonare externă (sincronizarea cu activități interde-pendente ale altor unități din interiorul sau exteriorul organizației).

Identificarea acestor elemente stă la baza unei grile referitoare la tipurile de practici “tipice” pentru nivelul managerial:

Luarea deciziilor

Planificare și organizare: Determinarea obiectivelor pe termen lung și a strategiilor, alocarea resurselor în funcție de priorități, determinarea modului de utilizare a personalului și resurselor pentru realizarea eficientă a obiectivelor și de îmbunătățire a coordonării, productivității și eficacității unității organizaționale.

Rezolvarea problemelor: Identificarea problemelor legate de activitatea organizației, analizarea lor sistematică pentru

descoperirea cauzelor și soluțiilor aferente, implementarea soluțiilor pentru rezolvarea crizelor.

Consultare: Consultarea membrilor organizației înaintea luării unor decizii care îi vor afecta, încurajarea sugestiilor, participării în luarea deciziilor, încorporarea ideilor și sugestiilor venite din partea altora în procesul de luare a deciziilor.

Delegare: Permitea și stimularea asumării de responsabilități substanțiale de către subordonați, acordarea libertății de mișcare pentru aceștia în ceea ce privește procesele de muncă, luarea deciziilor, rezolvarea problemelor.

Influențarea personalului organizației

Motivare și inspirație: Folosirea tehnicilor de influențare ce apelează la sentimente și emoții sau logică pentru a provoca entuziasm în muncă, implicare în atingerea obiectivelor, răspuns pozitiv față de cererile de cooperare, asistență, suport; oferirea unui exemplu în ceea ce privește un comportament corespunzător.

Recunoaștere: Aprecieri pentru performanță, realizări semnificative și contribuții speciale; recunoaștere pentru contribuția și eforturile depuse de membrii organizației.

Recompensare: Acordarea de recompense precum creșteri salariale și promovări pentru performanțe efective, realizări semnificative și competență demonstrată.

Construirea de relații

Contacte: socializare informală, dezvoltarea de relații cu persoane ce reprezintă surse de informație sau suport, menținerea contactelor prin interacțiuni periodice, incluzând convorbiri telefonice, corespondență, participare la evenimente mondene și întâlniri.

Managementul conflictelor și construirea echipelor: Facilitarea rezolvării constructive a conflictelor și încurajarea cooperării, muncii de echipă și identificării cu unitatea de muncă.

Dezvoltare profesională și activități de mentor: furnizarea de consiliere în evoluția carierei, facilitarea dezvoltării abilităților, dezvoltării profesionale și avansării în carieră a subordonaților.

Susținere: Comportament prietenesc, considerare, răbdare, acordare de ajutor, simpatie și susținere față de cei care sunt într-o situație dificilă, capacitate de ascultare a problemelor și plângerilor, luarea în considerare a intereselor celorlalți.

Furnizare-căutare de informație

Monitorizare: Culegerea de informații referitoare la condițiile externe și procesele de muncă, verificarea calității și progreselor apărute în acest domeniu, evaluarea performanțelor indivizilor și unității organizaționale, analizarea tendințelor, activității de prognoză în ceea ce privește evenimentelor externe.

Clarificarea rolurilor și obiectivelor: Desemnarea de obiective, sarcini, furnizarea direcției de urmat, comunicarea clară a responsabilităților, termenelor, așteptărilor în materie de performanță.

Informare: Diseminarea informațiilor relevante despre decizii, planuri, activități către persoanele care au nevoie de ele în derularea activităților proprii, furnizarea de documente și materiale scrise, răspuns față de cererile de informații de ordin tehnic.

Sursă: G.A. Yukl, *Leadership în Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994, p69-72

Perspectiva axată în principal pe relația liderului cu subordonații sau relaționarea cu scopurile organizației a fost dublată de un tip de abordare mai largă ce ia în considerare factori politici, istorici și calitativi în definirea leadership-ului organizațional. James Burns (1978) a realizat o distincție foarte cunoscută între *liderii tranzacționali* și *cei transformaționali*.

Primul tip se bazează pe o atitudine “comercială” în relația cu indivizii sau grupurile implicate; pe baza unor schimburi și tranzacții ce implică resurse diverse, informații etc. el îi recompensează pe cei care îi furnizează suport și realizează obiectivele de performanță definite (toate acestea în ideea unor beneficii relaționate cu propriul interes). Liderul transformațional însă se raportează la un nivel mult mai elaborat, încercând să-i stimuleze pe indivizii sau grupurile din subordine să își definească și atingă obiective superioare, spirituale, capabile să ofere satisfacții profunde și să relaționeze activitatea organizațională cu considerente morale și etice.

Pornind de la teoria lui Burns, Bass (1990) a dezvoltat un chestionar (multifactor leadership questionnaire) pe baza căruia a identificat 7 factori ce stau la baza comportamentului liderului, grupați în 3 mari categorii:

1. Liderul Transformațional (factori):

- *Carisma*. Încrederea subordonaților în capacitățile liderului de a conduce și în calitățile personale ale acestuia.
- *Motivarea bazată pe inspirație*. Capacitatea liderului de a inspira oamenii față de o viziune anume, de a-i face să creadă în ceva.
- *Stimularea intelectuală*. Capacitatea liderului de a-i stimula pe oameni să gândească, să fie creativi.
- *Considerarea individuală*. Capacitatea liderului de a-i trata echitabil pe toți membrii organizației, acordând atenție specificităților fiecărui individ în parte.

2. Liderul tranzacțional (factori):

- *Recompensele de contingentă*. Capacitatea liderului de a relaționa eforturile depuse de membrii organizației cu recompense.
- *Managementul prin excepție*. Capacitatea liderului de a interveni doar când apare o greșeală.

3. Factorul de non-leadership.

Acesta este bazat pe o atitudine de „laissez faire” în sensul unei atitudini absente și a unei lipse de implicare în luarea deciziilor.

În timp ce primii 5 factori vizează un tip de atitudine activă a liderului ce caută performanța organizațională, ultimii doi factori se referă la un leadership pasiv, neinteresat să urmărească sau să obțină rezultate.

Burns consideră că leadershipul transformațional, prea des ignorat de abordările în domeniu, se referă în principal la recunoașterea nevoilor reale, la exploatarea contradicțiilor dintre diferitele valori și dintre valori și practică, la realinierea valorilor, la reorganizarea instituțiilor acolo unde este cazul și la conducerea schimbării. Exercițarea unui leadership eficient din punct de vedere transformațional presupune o conduită specifică din partea managerului.

Bennis și Nanus (1985) consideră că există o distincție semnificativă între management-văzut ca realizarea performanță a acțiunilor specifice (atingerea obiectivelor în condiții de eficiență și eficacitate) – și leadership (văzut ca definire a direcțiilor de acțiune, a activităților, valorilor etc.). Liderul creează o viziune a unui viitor de succes, capabilă să mobilizeze energiile organizaționale și transmite această viziune membrilor organizației pe căi formale sau informale. Deși conștientizează abilitățile și calitățile pe care le are și se caracterizează printr-o atitudine de încredere de sine liderul își identifică limitările și încearcă să le depășească atât prin evoluție individuală cât și prin formarea unei echipe valoroase în jurul său (echipă la care se raportează cu respect și considerație. Considerarea colaboratorilor reprezintă un factor important al activității manageriale și se situează la nivele diferite – respectul și atenția acordată subordonaților, valorizarea muncii acestora, luarea în considerare a ideilor și propunerilor venite din partea lor etc.

Adevărații conducători au capacitatea de a alege direcțiile cele mai bune de dezvoltare și de a identifica ceea ce este cu adevărat important și necesar; acest lucru presupune coerență în acțiune – atât în ceea ce privește luarea deciziilor cât și în ceea ce privește relaționarea obiectivelor cu mijloacele și a declarațiilor cu faptele. Liderul de succes deține, dincolo de cunoștințele tehnice (esențiale, pentru că de foarte multe ori oamenii au încredere în lider tocmai pe baza competenței lui incontestabile), abilitatea de a-și mobiliza subordonații prin structurarea unui mediu organizațional bazat pe competență, spirit comunitar și sentimentul utilității; el utilizează componenta spirituală și cea intelectuală în tentativa de a-i inspira pe membrii organizației.

Relația între manager și lider a suscitat întotdeauna dezbateri serioase – de la autori care consideră că vorbim despre același concept până la cei care consideră că operăm cu două categorii total diferite. În sinteză putem considera că managerul se referă mai mult la controlul resurselor, organizare, control, măsurarea performanțelor etc. în timp ce liderul se referă la termeni precum viziune despre viitor, strategii, schimbare și asumare de riscuri. Diferența, în măsura în care ea există, este legată de latura inspirațională a leadership-ului față de cea oarecum „administrativă” a managementului.

Întotdeauna au existat dezbateri și puncte de vedere diferite în ceea ce privește relația între capacitățile intelectuale și cele de acțiune ale liderului; din acest punct de vedere existența unei singure componente poate avea rezultate negative: un lider ce accentuează prea mult latura pur intelectuală poate evita la nesfârșit luarea unei decizii datorită dorinței de a face alegerea “perfectă”, până la cel mai mic detaliu; pe de altă parte un lider ce accentuează doar “acțiunea” poate lua decizii dezastruoase bazate pe o lipsă de raționalitate care afectează puternic poziția și capacitățile organizației.

În mod evident, realizarea unei combinații între cei doi factori (analitic și normativ) este nu doar de dorit ci și necesară. De asemenea liderul organizației publice trebuie să înțeleagă faptul că asumarea acestui rol presupune curajul de a lua decizii, adică asumarea de alegeri, privilegierea unor soluții, angajarea într-un mediu conflictual.

Luarea deciziei nu semnifică doar realizarea de alegeri ci și renunțare la soluții alternative; pentru fiecare persoană sau grup mulțumite de o decizie există persoane sau grupuri corespondente care nu vor fi de acord sau vor fi ostile față de aceasta și față de decident.

Sfera deciziei este inseparabilă de ideea asumării de riscuri, iar acest lucru nu reprezintă o abordare comună administrației publice, axată tradițional pe servirea interesului public, aplicarea legii, respectarea procedurilor etc.; selectarea funcționarilor publici nu se bazează pe calități ce țin de asumarea riscurilor iar complexitatea aparatului administrativ face ca procesul decizional să fie foarte complicat.

Ocuparea poziției de lider al organizației publice semnifică deci curajul de a lua decizii, de a le aplica și de a nu ceda multiplelor presiuni ce vizează modificarea sau anularea lor; în general ea semnifică implicarea într-un mediu conflictual, administrativ și politic, și acceptarea funcțiilor, rolurilor și caracteristicilor specifice: negociere, compromis, presiuni multiple, obținerea suportului intern și extern (instituții sau public) etc.

Totodată liderul trebuie să fie conștient de limitările sale – tehnice, intelectuale, relaționale – și să înțeleagă rolul său esențial în cadrul organizației ce semnifică nu doar menținerea acesteia la un nivel ridicat de funcționare ci și definirea viitorului ei și conducerea proceselor de schimbare și transformare.

Organizația publică semnifică un spațiu complex, caracterizat de realități și percepții diverse; acest lucru necesită

din partea liderului o viziune integrată bazată pe diferitele dimensiuni ale organizației (Bolman, Deal, 1997) – *dimensiunea structurală, dimensiunea resurselor umane, dimensiunea politică, dimensiunea simbolică* – ca și pe realitățile mediului public dominate de constrângeri, conflicte, nesiguranță și mobilitate.

Conceperea liderului organizației din perspectiva celor patru dimensiuni ne poate oferi o viziune interesantă asupra complexității fenomenului; concentrarea liderului pe *dimensiunea structurală* semnifică un accent deosebit pus pe eliminarea nesiguranței, confuziei și ambiguității prin definirea unor structuri funcționale (clare și raționale) și a relațiilor între acestea și mediu. Odată ce se consideră că problemele majore ale organizației nu se datorează limitărilor personale ci minusurilor în organizarea structurilor, atenția liderului trebuie să fie acordată obiectivelor, faptelor, logicii și rațiunii și nu elementelor de personalitate; odată ce totul este clar la nivelul rolurilor, proceselor și obiectivelor, organizația va funcționa corespunzător.

Liderii structurali își cunosc și realizează foarte bine atribuțiile, consideră schimbările de structură în relație cu strategiile organizaționale și cu mediul, acordă o atenție crescută nivelului de implementare și sunt interesați de adaptarea unor modele funcționale. Elementele negative ale acestei abordări se referă în principal la neglijarea tuturor factorilor ce nu se plasează în interiorul prevederilor, structurilor și politicilor raționale și formale definite; ea tinde să acorde un loc disproporționat autorității și să trateze inflexibil relația cu subordonații.

Liderul axat pe resursa umană pornește de la postulatul conform căruia oamenii reprezintă punctul central al organizației; odată ce el va răspunde nevoilor acestora și îi va susține în atingerea scopurilor loialitatea și angajarea lor vor asigura succesul organizației; rolul liderului se referă aici în principal la motivare, susținere, deschidere, participare.

Liderul de acest gen crede în potențialul resursei umane, este vizibil și accesibil, comunicativ și capabil să îi mobilizeze pe alții. Această perspectivă tinde însă să privească oarecum naiv natura umană, nu întotdeauna plasată în căutarea evoluției și colaborării; integrarea intereselor indivizilor și organizației nu reprezintă o sarcină facil de îndeplinit.

Perspectiva politică a leadership-ului consideră că managerii trebuie să ia în considerare realitatea politică în activitatea lor; în interiorul și exteriorul organizației vor exista întotdeauna grupuri de interes care vor intra în conflict pentru deținerea unor resurse limitate; odată ce acest lucru este acceptat liderul trebuie să se angajeze în identificarea surselor de influență și în construirea unor baze de putere, în managerierea conflictelor, în oferirea oportunităților de negociere și identificare a intereselor comune, în întărirea coeziunii interne (grupurile lipsite de acest element tind să fie vulnerabile în fața unor actori externi bine pregătiți și dotați).

Liderii "politici" identifică clar ceea ce doresc și ceea ce pot obține, evaluează distribuția puterii și intereselor, construiesc relații cu grupurile influente și se bazează în principal pe negociere și persuasiune. Această perspectivă poate fi criticată datorită pericolului dezvoltării unei viziuni cinice, bazate doar pe realizarea intereselor proprii pe baza desconsiderării totale a unor concepte precum colaborare, rațiune, interes comun, comunitate etc.

Abordarea simbolică consideră că cea mai importantă componentă a leadership-ului se referă la inspirație – oferirea pentru subordonați a ceva în care să creadă. Liderul simbolic se bazează pe construcția unei culturi organizaționale care să furnizeze coeziunea și eficacitatea organizației; el se folosește de istorie, tradiții, simboluri, slogane etc. pentru construcția unei identități unice a organizației, pentru stimularea pasiunii și implicării și pentru oferirea unei viziuni legate de particularitățile și importanța muncii depuse. Totuși această

abordare implică un grad de risc crescut datorită multitudinii de sensuri oferite de simboluri, ambiguității acestora și capacității diferite de interpretare a persoanelor.

Fiecare dintre aceste dimensiuni prezintă avantaje și dezavantaje specifice; fiecare dintre ele poate reprezenta la un moment dat un curent “la modă” în management, însă practicarea unui leadership de succes presupune considerarea lor integrată; este dificil să solicităm acest lucru de la o singură persoană, dar liderul inteligent va ști să construiască în jurul său o echipă capabilă să își asume diferitele funcții corespunzătoare.

O concluzie importantă în evaluarea leadership-ului organizațional se referă la înțelegerea faptului că acest fenomen reprezintă un proces de interacțiune socială și că *succesul sau insuccesul liderului este definit și în funcție de contextul cultural*. Fiecare cultură are așteptări specifice față de ceea ce este „corect” și „de succes”. Triandis (1993, p. 171) afirma: „Cultura este pentru societate ceea ce memoria este pentru indivizi. Ea este depozitară a ceea ce a funcționat și ceea ce nu a funcționat în trecut”. Relaționarea leadership-ului cu cultura organizațională este inevitabilă pentru înțelegerea modelelor performante de conducere a organizației. Ne putem întreba: liderul de succes din România este diferit de cel din alte societăți (și dacă da, cum se explică acest lucru?). O altă problemă interesantă se referă la diferențele între organizații și comunități (Ar avea vreo șansă primarul Iașiului să fie ales ca primar la Cluj sau București?).

Fleet (1973) consideră că *succesul organizațional* în cazul liderilor este dificil de atins și bazat pe câteva elemente importante:

- capacitatea de a învăța din experiență;
- capacitatea de autoevaluare realistă;
- capacitatea de a solicita și accepta critica celorlalți;
- capacitatea de a fi un exemplu;

- capacitatea de a comunica;
- capacitatea de a delega;
- capacitatea de a defini o viziune organizațională și de a-i inspira pe alții;
- capacitatea de a fi uman și de a înțelege oamenii.

Klerman și Levinson (1967) precum și Kernberg (1998) cred că există *trei tipuri de aptitudini necesare* pentru un lider de succes:

- Aptitudini tehnice*: cunoștințele în domeniul particular în care acționează organizația. Acestea tind să aibă o importanță invers proporțională cu numărul nivelelor ierarhice ale organizației și nivelul la care este plasat liderul. În organizațiile mari se pare că la nivelele mari sunt importante aptitudinile conceptuale, iar la nivelele medii și inferioare, cele tehnice.
- Aptitudini conceptuale* ce relaționează cu inteligența liderului și se reflectă în capacitatea de a dezvolta planuri realiste pe termen lung.
- Aptitudini umane*. Aceste aptitudini țin în principal de personalitatea liderului și reprezintă o combinație interesantă de elemente care îi permit să interacționeze cu succes cu oamenii și să își exercite în siguranță atribuțiile (siguranța personală, acceptare a criticilor raționale și o anumită “suspiciune” instituțională fără de care liderul poate fi excesiv de naiv și, ca atare, vulnerabil la agresivitatea continuă și inevitabilă față de el din interiorul și exteriorul organizației).

Bennis și Nanus (1985) au inițiat o cercetare asupra 60 de organizații private și 30 de organizații publice bazată pe interviuri nestructurate cu manageri de succes (axate pe elemente precum: puncte puternice/slabe ale liderului, filosofia managerială, decizii importante în carieră etc.). Pe baza acestei cercetări ei au afirmat că există câteva *cauze care stau la baza succesului în leadership*:

- *Capacitatea de a articula o viziune efectivă asupra dezvoltării organizației (strategie);*
- *Capacitatea de a comunica această viziune cu claritate și altor membri ai organizației, construind scopuri comune și împărtășite;*
- *Capacitatea de a fi perceput ca o persoană de încredere, pe care te poți baza, prin angajarea clară pe termen lung față de viziunea și scopurile organizației;*
- *Capacitatea de a folosi la nivel maxim resursele personale de inteligență și energie, pe baza unei încrederi personale ferme în succesul organizației.*

Liderii se găsesc în toate domeniile vieții unei societăți, dar calitatea lor variază în mod semnificativ. În sinteză problema principală *nu se referă la ceea ce sunt liderii buni ci la ceea ce fac aceștia* (Yukl, Lepsinger, 2004). Mai mult decât atât, vorbim nu numai de a face ceea ce trebuie pentru binele organizației ci și de a face acest lucru la momentul potrivit, ceea ce presupune capacitatea de a evalua corect o situație și a lua cele mai bune decizii în contextul existent. Ca atare cei doi autori propun un tip de leadership flexibil, axat pe:

- flexibilitate ca răspuns la un context în continua schimbare;
- capacitatea de a găsi un echilibru între cerințe diferite, aflate uneori în competiție;
- necesitatea unei acțiuni coordonate a diferiților lideri situați la nivele organizaționale diverse.

Studierea leadership-ului ne demonstrează importanța înțelegerii complexității acestui fenomen organizațional. O analiză completă trebuie să se bazeze pe conexiuni complexe între personalitatea managerului, elemente de structură organizațională, calitatea grupului, procesele organizaționale, mediu etc. De asemenea trebuie să accentuăm aici importanța pe care liderul organizației publice trebuie să o acorde

educației și pregătirii inițiale și continue în domeniul de activitate.

Importanța factorului leadership în cazul reformei administrative este evidentă. Totuși, de foarte multe ori perspectiva asupra acestui domeniu tinde a fi simplistă, lucru care poate duce la dezvoltarea unor modele manageriale inadecvate și poate afecta pregătirea și percepția nivelului managerial. Leadership-ul organizațiilor moderne trebuie să ia în considerare elemente complexe – de la mediu și natura relațiilor la structura și valorile organizației; acestea sunt dublate de caracteristicile specifice ale domeniului public, ce complică lucrurile și mai mult; realitatea existentă nu semnifică însă numai existența unor obstacole majore ci și apariția unor oportunități de care managerul inteligent poate profita în ideea reformării și definirii viitorului organizației.