

LEADERSHIP ȘI CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ: SURSE DE PUTERE ÎN ORGANIZAȚII

Cristina MORA

*asist. univ. drd., Departamentul de Administrație
Publică, Facultatea de Științe Politice și Administrative,
Universitatea Babeș-Bolyai*

In this article we tried to demonstrate that the organizational leadership problems are very well connected to the organizational culture ones. Organizational culture can help to the clarification of many phenomenons that appear in the organizations, can operate as brake or incentive for organizational effectiveness and the leadership play the main role in the creation and the development of organizational culture.

În ultimele decenii tema rolului puterii personale și a leadership-ului individual a suscitat un interes crescut în câmpul științelor sociale și în teoria politică și constituie azi, pentru aceste discipline, un obiect de cercetare dacă nu privilegiat atunci intens dezbătut.

După cum sugerează și științele politice, influența crescută a leaderilor puternici a fost prerogativa și destinul acelor grupuri și a acelor societăți care au cunoscut o puternică cultură de masă. Acțiunea revoluționară a lui Lenin; cultul deviant și obsesiv al personalității pe care Hitler, Stalin și Mussolini l-au construit cu succes în susținerea propriilor lor tiranii; leadershipul democratic al lui Roosevelt și instituirea însăși a Președinției americane, ce pune destine de importanță mondială în mâinile unui singur om; marile figuri de lideri produse de mecanismele sistemului politic britanic de la Gladstone la Churchill; gorbaciovismul din cadrul reformei sistemului imperial sovietic și modul în care se realizează în contextul politic al Europei de Est dificila reconstrucție a unor fragmente de democrație pluralistă; poziția lui Mao în China revoluționară și a lui De Gaulle în Franța demonstrează că destul de des fenomenele istorice cele mai profunde au devenit importante sub forma unui *leadership efficace* și în virtutea relațiilor pe care acesta era în măsură să îl producă – dincolo de profundele antinomii dintre Orient și Occident, dintre capitalism dezvoltat și economie de piață, dintre libertate și tiranie (Cavalli, 1996).

*Revista Transilvană
de Științe Administrative,
2(14), 2005, pp. 74-79*

Recunoașterea contribuției marilor lideri nu implică, bineînțeles, și acceptarea unei acțiuni decisive private de condiționări sau “cultul personalității”. Este necesară individualizarea unei paradigme științifice care să permită considerarea complexei fenomenologii a leadershipului, alături de alți factori, ca și variabile independente ale dezvoltării.

Teoria weberiană a conducătorului charismatic, prin caracterul său original de teorie a dominării exercitate de persoana concretă și de aparatul său, răspunde din plin acestei exigențe din diverse motive. În primul rând, pentru că în cadrul ei mecanismele relației ce leagă un leader de urmașii săi și transformările pe care această relație este în măsură să le producă sunt analizate ca factori autonomi față de dinamica socială care are în ea însăși propria împlinire, independență de interesele materiale și ideale de care liderul e garant. Alegând acest punct de vedere Weber a reușit în mod analitic să izoleze contribuția autonomă a fenomenului leadership într-o teorie “neutră”, cel puțin din punct de vedere operativ, ce poate fi aplicată experienței liderilor atât de diferiți între ei: tirani și eroi ai democrației, profeți și eroi homerici, salvatori și revoluționari (Conger, 1998).

Weber nu s-a limitat la construcția unui tip ideal. În ultimii ani ai vieții el a arătat că, categoriile de leadership charismatic pot să reprezinte o cheie eficace de acces spre înțelegerea problemelor puse de o societate de masă, proiectând astfel conceptul abstract în dimensiunile concrete ale istoriei contemporane. Studiile sale asupra revoluției ruse din 1905, analizele sale asupra echilibrilor politice și sociale ale Reich-ului și mai ales teoria democrației plebiscitare demonstrează că, dincolo de cadrele instituționale și de dinamica claselor esența politicii, și în mod particular a democrației constă în lupta dintre lideri care aspiră la putere prin căutarea aprobării maselor.

În cartea *Economie și Societate* Weber a scris, cu o afectare care i-a fost de multe ori reproșată ulterior că, charisma este “puterea revoluționară a istoriei” și că inovația, într-o lume deschisă la inerție, este adesea produsul relațiilor și reprezentărilor izvorâte din prezența și acțiunile unui lider charismatic. Această afirmație nu e bineînțeles în măsură să dezvolte o sociologie a inovării. Totuși natura *ideală* a modelului lui Weber, reflecția sa asupra caracterelor și tendințelor societății de masă, conceptul pe care acesta l-a promulgat este fundamental acceptat de științele sociale și teoria politică și merită deci să fie asimilat și de știința administrativă, ca un element ce poate contribui la explicarea complexității lumii moderne.

În câmpul științelor sociale leadershipul a fost unul din termenii ce au fost foarte mult studiați. Leaderul a fost investit în istorie cu o atenție deosebită plecând de la caracteristicile sale speciale care îl considerau ca “supraom” în măsură să se identifice cu misiunea sistemului și să-i determine pe simpli membri să urmărească obiectivul predefinit. Un astfel de model rațional al conducătorului e funcțional plecând de la concepția organizatorică în care sistemul e definit a priori iar indivizii sunt selecționați și conduși pentru a se conforma cât mai bine. Conducătorul induce așadar comportamentul dorit fiecărui membru. Ne referim în acest caz la o concepție monopersonală de personalitate, în care determinantele contextuale joacă rolul de legătură obiectivă externă.

Începând cu studiul lui Lewin termenul leadership primește o conotație diferită datorită centrării pe dimensiunea microsociale și atenției pe subiectul concret. Leaderul pune maximă atenție pe context și comportamentul său va fi influențat în funcție de relația dintre dimensiunea personală și de mediu (Rainey, 1997). El se concentrează pe mutările și forțele de fond având ca valoare ghid a propriei acțiuni idealul de echilibru. E vorba de echilibru între forțele prezente în spațiul de competență al grupului, de reflecție asupra contribuțiilor individuale și asupra rezultatului interacțiunii, de atenție la conflictele posibile. Simpla referire la astfel de teorii a găsit practică în formarea liderilor centrați pe întărirea calităților pozitive ale indivizilor: s-a vorbit de dinamici de grup, de abilitate comunicativă, de creșterea motivației. Abordarea funcțională expusă reprezintă un leader capabil să transforme grupul, conform unui curent de optimism de origine nord-americană, de la un simplu asociat al indivizilor la o echipă în măsură să coopereze eficient spre îndeplinirea rezultatelor așteptate.

Situația actuală nu permite însă astfel de utopii: complexitatea este limita teoretică a sistemelor dar și rezultatul asumării realității în formularea răspunsurilor în fața incertitudinii organizatorice și (tot mai mult) individuale.

Criza leadershipului se referă la criza modelului de prevedere și control și a raționalității instrumentale. Această criză este legată de o cultură care se bazează pe autoritatea competențelor funcționale și tehniciste care nu reușește însă să construiască legături între cadrul organizatoric și evenimentele și mediul specific.

Cultură și leadership: surse de putere în organizație

Actorii cei mai buni sunt aceia care devin celebri datorită abilității lor de a se folosi de o energie care să le permită să-și multiplice capacitățile de schimbare. Această, să-i spunem, forță reprezintă izvorul prin care fiecare individ poate să dobândească o cantitate însemnată de energie prin intermediul abilităților de introspecție și a unei considerabile cunoașteri de sine.

O astfel de **forță** se regăsește în toți într-o stare latentă și - odată descoperită și activată - devine un adevărat avantaj competitiv, face diferența, permite obținerea unor rezultate excelente chiar și la indivizi considerați "normali".

Într-o anumită măsură, cultura este **forța** din organizație, este traducerea la nivel colectiv a **forței**, este **forța** grupului. Orice organizație posedă, mai mult sau mai puțin conștient, o forță proprie dobândită și activată - și în acest caz - prin intermediul introspecției și auto-cunoașterii. Organizațiile puternice - mai exact cele care reușesc să atingă rezultate economice pozitive și de durată în timp - au capacitatea de a recunoaște și de a folosi activ energia care este concentrată în propria identitate.

Primul actor al acestui proces este așadar leaderul, acela care conduce și gestionează organizația, punctul de referință în structura organizatorică: într-o bună măsură, *leadershipul nu este altceva decât abilitatea de a citi, interpreta și a operaționaliza cultura organizațională, de a conduce organizația înspre cunoașterea propriei identități, de a determina colectivul organizației să-și cunoască și posedă "forța"* (Schein, 1992).

Din această perspectivă, cultura și leadershipul devin factorii de succes ai organizației: procesele de orientare și de formulare strategică nu-și pot limita analiza și acțiunea la factori care, chiar dacă au o importanță considerabilă, trebuie să atribuie culturii acel rol semnificativ pe care aceasta și-l asumă ca și izvor de avantaje competitive.

Luând în considerare timpurile în care e posibil să obții modificări substanțiale în organizație, cultura organizatorică este, în mare măsură, factorul cel mai stabil; dacă o decizie de redefinire strategică și/sau organizațională - rezultatul unui proces rațional și explicit - poate fi operaționalizată în intervale temporale relativ scurte (câteva luni în cazurile cele mai complexe), reorientarea culturală - pe lângă că se desfășoară în mediu și nivele puțin vizibile - prezintă caracterul tipic a unor procese de lungă durată și nu se definitivează decât în mai mulți ani (în cazurile fericite doi sau trei ani). Modificarea identității organizaționale presupune o muncă atât de complexă și de grea încât produce o răsturnare a priorităților și a raporturilor dintre strategie și cultură: de ce să nu considerăm cultura ca variabilă independentă pe care să construim și la care să adaptăm alegerile strategice?

Suntem în fața unei perspective științifice și manageriale care depășește atât clasică relație liniară "strategie - planificare organizațională" cât și cea mai recentă viziune generală care pune strategia, planificarea și cultura la același nivel și care subliniază interdependențele. Se ajunge la o modalitate de analiză, interpretare și conducere a organizației care se bazează pe valoarea istoriei, care determină identitatea, care atribuie leaderului - rolul de a conduce "forța": cultura ca și strategie sau mai exact, ca spațiu de impunere și modificare a orientării strategice, și, în cele din urmă, ca motiv profund și de lungă durată a succesului sau insuccesului organizațional.

Astfel, marea majoritate a instrumentelor de gestiune organizațională sunt gândite și folosite cu o logică bazată pe diviziunea muncii, pe împărțirea obiectivelor și responsabilităților. În acest mod însă se neglijează faptul că interacțiunea dintre indivizi în interiorul organizațiilor este influențată și de mecanisme de altă natură, care fac în mod preponderent referire la conceptul de organizație ca și construct social.

Provocarea pentru managementul organizațional este astfel aceea de a reciti și de a regândi instrumentele tradiționale de management din perspectiva potențialităților oferite de gama de mecanisme culturale ce conduc comportamentele. “Politica culturală” va trebui să fie orientată spre două direcții importante: în primul rând (la nivel strategic), va fi nevoie să se determine modelul cultural cel mai adecvat profilului de bază al organizației și, în interiorul acestuia, modalitățile cele mai eficiente de interacțiune în ceea ce privește relația organizație – persoană; la un al doilea nivel, va trebui să se planifice și să se pună la punct sistemele și mecanismele manageriale care permit direcționarea culturii organizaționale.

Leadershipul – factorul care determină schimbarea în perioadele de tranziție

În cadrul organizației (definită ca și colectiv sau ansamblu de energii sociale) leaderul își pierde conotația de “conducător al clasei” preocupat de procesele formale, de reguli și eficiență și devine punctul de referință pentru strategiile colective, acela care activează **forța** și o focalizează înspre obiectivele organizaționale. Rolul principal care îi este atribuit se referă la reorganizare: leaderul este singura persoană din cadrul organizației care este abilitată să stabilească și să conducă discontinuitățile și care are responsabilitatea de a “vedea” schimbarea și de a “lua în mână” grupul pentru a-l direcționa înspre noi planificări strategice.

În perioadele de continuitate leaderul are rolul de garant al regulilor jocului și al coeziunii sociale: în astfel de momente leadershipul e puternic orientat înspre protejarea culturii de posibilele deviații și trebuie să asigure coerența mesajelor ce exprimă în diferite moduri sistemul de valori organizaționale. Pe de altă parte, leaderul e responsabil de menținerea funcției “repetitive” a culturii: comportamentele ce corespund regulilor sociale tind să fie repetate în mod automat și nu datorită raționalității lor sau eficacității, ci datorită capacității de a asigura confortul (întotdeauna s-a procedat așa; de ce nu s-ar potrivi și de această dată?”).

Teorii asupra leadershipului

Teoria leadershipului este un câmp de studiu vast care conține multe elemente ce nu vor fi tratate în această lucrare. Oricum, pentru a înțelege cum se formează și dezvoltă cultura și în ce măsură leaderul influențează succesul sau insuccesul organizației vom prezenta studiile făcute asupra raporturilor între leader și grup și asupra efectelor personalității și stilului leaderului în formarea respectivului grup.

Leadershipul și îndatoririle grupului

Marea majoritate a teoriilor asupra grupului și leadershipului fac distincții între problemele interne și cele externe ale grupului. În mod particular, fac o distincție între funcțiile externe ale leadershipului, orientate înspre susținerea unei sarcini și cele interne orientate spre grupul însăși. Benne e Sheats (1948), de exemplu, au clasificat funcțiile leadershipului în funcții legate de îndatoriri (a iniția, a da informații, a rezuma și a verifica consensul) și funcții legate de construcția și menținerea grupului (a susține, a armoniza, a fixa și a verifica normele și a controla fluxul comunicării interne a grupului). Bales e Cohen (1979), în amplele lor studii asupra grupurilor de dimensiuni mici au indentificat funcții legate de îndeplinirea sarcinii și funcții socioemotive și au observat că leaderii care desfășoară aceste funcții sunt diferiți. Descoperirea arată că în roluri de leadership anumite persoane pot fi mai predispuse și mai capabile să ajute grupul într-un domeniu sau altul și că, deci, marea majoritate a grupurilor au nevoie de mai mult de un tip de leadership.

În studiile asupra leadershipului efectuate de Ohio State (Hemphill, 1950; Stogdill e Coons, 1957; Fleishman, 1973; Bass, 1981) au fost observate două dimensiuni fundamentale ale leadershipului: 1)

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 și 2) considerarea - 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) . De aceeași manieră Fiedler (1967) a făcut distincție între liderii care întrevăd o mare diferență între subordonații lor în ceea ce privește eficacitatea cu care este executată o sarcină (orientați spre sarcină) și liderii care își consideră subordonații foarte asemănători (orientați spre relații).

În studiile realizate la Michigan (Lickert, 1961, 1967) a fost făcută o distincție între managerii care se concentrau pe producție și cei care se concentrau asupra relațiilor iar această distincție își găsește materializarea în modelul “grilei manageriale” a lui Blake, în cele două dimensiuni – atenție asupra obiectivelor și atenție asupra oamenilor – în funcție de care se poate stabili poziția liderului în cadrul organizației (Blake and Mouton, 1985).

În studiile longitudinale asupra dezvoltării managerilor (Schein, 1992) managerii și-au dat seama că nu aveau suficientă încredere în ei înșiși pentru a aspira la conducere dacă nu dobândeau trei tipuri de competențe: 1) competență analitică, pentru a recunoaște și formula problemele asupra cărora trebuie să se opereze (echivalentă cu atenția spre sarcinile externe); 2) competență interpersonală, pentru a construi și menține diferite tipuri de raporturi și grupuri; și 3) competență emotivă, pentru a gestiona exigențele emotive ale rolului managerial.

Acest lucru înseamnă că procesul de leadership și cel de formare a culturii nu pot fi separate, că problemele ce sunt identificate ca probleme legate de evoluția culturii sau înțelegerea ei sunt probleme care în multe teorii sunt definite ca funcții ale leadershipului. S-ar putea chiar zice că o funcție a leadershipului pe lângă cea de management și administrare este crearea și **gestionarea culturii**. Pe de altă parte, putem spune că toți liderii suferă de influența cunoașterii culturale anterioare. De asemenea, odată ce liderii au creat o cultură, aceștia se pot simți limitați de acea cultură și pot descoperi că nu mai reușesc să ghideze grupul înspre noi direcții inovatoare. Fie printre lideri fie în interiorul grupului există o interlegătură completă de forțe creative și limitative. Rezolvarea potențialului conflict între cele două forțe devine, așadar, una din sarcinile fundamentale ale leadershipului.

Gestionarea culturii organizaționale

Întrebarea dacă culturile pot sau nu să fie gestionate este expresia unui preocupări majoritar moderniste care a provocat o lungă și uneori înfocată dezbatere printre teoreticienii organizaționali. Pentru aceia care cred că e posibil să gestionezi și manipulezi cultura, teoria culturală deschide noi perspective posibilității de exercitare a influenței și controlului în organizații (Peters și Waterman 1982, Ouchi 1980, etc).

Dacă admitem (ceea ce susțin acești teoreticieni) că, cultura influențează comportamentul prin intermediul normelor și valorilor, atunci ar trebui să fie posibil să gestionăm normele și valorile organizației pentru a obține comportamentele dorite și unele rezultate organizaționale. Acest tip de control s-ar putea verifica, de exemplu, prin practicile de recrutare și angajare astfel încât să se găsească persoanele compatibile acestor valori (O'Reilly 1989; O'Reilly, Chatman și Caldwell 1991). Aceia care resping această idee susțin că, din momentul în care normele și valorile sunt bazate pe argumente adânc înrădăcinate și credințe indiscutabile, posibilitățile de a gestiona și manipula cultura sunt mult limitate.

Ceea ce rezultă din cele afirmate este că liderii sunt indivizii cu cea mai mare influență asupra culturii organizaționale. Din momentul în care ei sunt bine văzuți de către membrii organizației și structura de putere îi favorizează, comportamentul lor devine un exemplu pentru ceilalți iar ei tind să fie întotdeauna ascultați. Totuși trebuie făcută diferența între oportunitatea de a exercita influența și exercitarea propriu-zisă a acesteia. Aceasta ar fi dezbaterea asupra culturii înțeleasă ca obiect de control.

Aceia care gândesc cultura ca și mecanism de control sunt acuzați de aceia care nutresc speranțe în ceea ce privește posibilitatea de a controla interpretările. Alți autori, precum postmoderniștii, pun în discuție etica controlului, subliniind beneficiile aduse de absența acestora (mai multă inovație, libertate personală și democrație).

Se poate concluziona că managerii pot să devină un simbol puternic al organizațiilor (Pfeffer 1981). Simbol deoarece managerii reprezintă semnificația pe care ceilalți angajați o asociază organizației. Trebuie să admitem totuși că puterea simbolică a managerilor și semnificația pe care o reprezintă depinde de interpretările pe care ceilalți membri ai culturii o dau acestora; prin urmare, pentru ca liderii să aibă succes ei trebuie să se adapteze schemelor interpretării simbolice care stă la baza culturii organizaționale (Hatch 1993). Această teză recunoaște că managerii înșiși fac parte din cultura și sunt influențați de aceasta chiar și atunci când încearcă să o gestioneze.

Mesajul acestei abordări asupra studiului culturii organizaționale este că, decât să încerci să gestionezi cultura prin intermediul programelor de schimbare culturală, ar trebui să se ia în considerare contextul cultural de fiecare dată când se gândește sau se încearcă să se efectueze o schimbare organizațională. Când se încearcă să se schimbe cultura organizațională (chiar dacă într-o anumită măsură uneori se reușește) rezultatele tind să fie imprevizibile și uneori chiar indezirabile (cum ar fi apariția cinismului sau a neîncrederii angajaților în ceea ce privește programele de schimbare culturală). Acest lucru nu înseamnă că nu trebuie să dăm importanță culturii. Dimpotrivă. Uneori e chiar necesar să evităm să ne gândim la cultură ca la o entitate și să încercăm să înțelegem ce face cultura propriu-zis. E important să începem să gândim cultura ca un context pentru crearea interpretărilor și semnificațiilor.

Prin acest articol s-a încercat să se demonstreze că problemele de leadership organizațional sunt în strânsă legătură cu cele de cultură organizațională. Se poate demonstra că cultura organizațională ajută la clarificarea multor fenomene care apar în organizații, că, cultura poate acționa ca frână sau ca stimulent pentru eficacitatea organizațională și că leadershipul joacă rolul principal în formarea și dezvoltarea culturii organizaționale.

Bibliografie:

1. Bales, R.F. and Cohen, S.P. *SYMLOG, A System for the multiple level observation of groups*. New York: The Free Press, 1979.
2. Bass, B. M. , ed., *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, New York, 1981
3. Benne, KD, și Sheats, P., *Functional roles of group members*. *Journal of Social Issues*, 4 (2)
4. Blake, R.R și Mouton, J.S., *The Managerial Grid III*, Gulf Publishing, Houston, 1985
5. Cavalli Luciano, *Il Capo Carismatico; per una sociologia weberiana della leadership*, Bocconi, 1996
6. Conger, Jay, *Charismatic Leadership in Organizations*, NY, 1996
7. Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1967
8. Hatch, M.J., *Organization Theory*, Oxford University Press, 1997
9. Hatch, M.J., *The Dynamics of Organizational Culture*, in "Academy of Management Journal", 1993
10. Ivancevich, M., *Organizational Behavior and Management*, New York, McGraw-Hill, 2002
11. Likert, R *The Human Organization*, New York: McGraw-Hill, 1967
12. O'Reilly, C., Chatman, J. și Caldwell, D., *People and Organizational Culture: A Q-sort Approach to Assessing Person-Organization Fit*, in "Academy of Management Journal", 1991
13. Ouchi, W.G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass., Addison-Wesley
14. Peters, T și Waterman, R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's best run companies*, New York, Harper&Row, 1982
15. Pfeffer, J. – *Management as Symbolic Action: The Creation Maintenance of Organizational Paradigms*, Greenwich, Conn, Jai Press, 1981
16. Schein, Edgar H – *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey Bass, San Francisco, 1992