

PERSONALITATEA MANAGERULUI ȘI IMPACTUL  
ASUPRA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Ala PAICU, studentă,  
Facultatea de Științe Reale, Economice și ale Mediului  
Universitatea de Stat „Alecă Russo” din Bălți  
Conducător științific: **Veronica GARBUZ**, dr., lect. univ.

**Abstract:** *The personality of the manager has a major importance on the organizational results. If manager is skilled enough, then the organization makes progress, business is going well. If the manager does not have the necessary skills to effectively manage the organization, then employees will not be motivated to work at full capacity.*

*This article aims to analyze the impact of leadership on organizational and managerial culture. The paper also analyzes the features of 4.0 leaders, also called digital leaders, a very widespread category in current period.*

**Keywords:** *manager, leadership, organizational culture, managerial personality.*

Leadershipul este frecvent folosit ca un concept simplu și direct, dar el, la fel ca și cultura, cuprinde „totul și nimic”.

Între aceste realități ale vieții organizaționale există legături deosebite. Liderii de succes își exercită influența deosebită prin intermediul culturii manageriale și organizaționale. Totodată, ei ajută ca aceste culturi să se modeleze și să se transforme. La rândul lor, cultura organizațională și managerială vor modela atitudinile și comportamentele managerilor și salariaților din cadrul firmei.

Această abordare este valoroasă în contextul economic, social și cultural actual. Organizațiile nu mai sunt construite cu număr mare de nivele ierarhice și pondere ierarhică, în care supervizorul știa aproape în orice moment ce face fiecare. Din ce în ce mai mult, organizația optează pentru structuri plate, cu structuri vertical de comandă reduse. În aceste condiții, șeful nu mai poate urmări îndeaproape pe fiecare [1, p. 12].

De asemenea, volumul de informații vehiculate în firmă și în afara acesteia este atât de mare, încât se impune implicarea tot mai intensă a unui număr crescând de salariați pentru a putea face față „avalanșei – informaționale” și de a putea beneficia din plin de conținutul acestora.

În aceste condiții, rolul managerului este unul complex. El nu va mai acționa doar ca o persoană ce deține „adevărul absolut”, adoptând decizii pe care să le impună apoi celorlalți, ci va acționa mai degrabă ca un facilitator, ca un mediator ce va oferi posibilitatea manifestării personalității, a cunoștințelor salariaților și, pe baza acestora, se va adopta cel mai bun curs de acțiune [1, p. 12].

Există un spectru larg al definițiilor leadershipului. Yukl consideră că numeroasele definiții ale termenului nu au în comun decât implicarea unui proces de influențare, el are loc în cadrul unei relații asimetrice: liderul exercită influență asupra adeptilor. Yukl însuși definește leadershipul ca influențarea obiectivelor și strategiilor, a consimțământului și angajamentului, a culturii organizaționale [3, p. 432].

La fel, definiția leadershipului a fost abordată și de Jacques Clement, Nicolescu, Verboncu și alții.

Conform lui Jacques Clement, leadershipul este „procesul prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru una sau mai multe persoane și-i determină să acționeze împreună cu competență și deplină dedicare în vederea realizării lor” [1, p. 12].

Nicolescu și Verboncu desemnează prin leadership „capacitatea unui lider, a unui cadru de conducere, de a determina un grup de persoane să concluzeze cu acesta în realizarea unui obiectiv pe baza puternicei lor implicări afective și operaționale” [2, p. 300].

În aceste circumstanțe, ceea ce poate liderul să facă este de a construi, a dirija cultura managerială, de a furniza o viziune coerentă și credibilă asupra locului unde trebuie să ajungă firma și ce performanțe sunt solicitate de la membrii săi.

Deseori, leadershipului i se dă un sens larg și include aproape orice activitate pe care o face un manager sau un lider informal. Nu toți liderii sunt manageri, dar pot fi lideri politici sau lideri informali. Poate fi făcută o distincție între liderii desemnați, cu o poziție bazată formal, incluzând drepturi și obligații, și liderii spontani, bazați în întregime pe suportul și legitimitatea între adepty.

În ultimii ani, mulți autori au propus o distincție între managerii care se bazează pe poziția lor formală și lucrează cu procese birocratice ca planificarea, bugetarea, organizarea și controlul și liderii care se bazează pe abilitățile lor personale, lucrează cu viziuni și influențează gândirea și sentimentele oamenilor prin mijloace non-coercitive [2, p. 360].

Managerii pot fi „doar” manageri sau pot fi de asemenea și lideri [3, p. 450]. Managerii pot face lucruri prin alții, cu ajutorul activităților tradiționale de planificare, organizare, monitorizare și control, fără să se intereseze prea mult de ceea ce se petrece în mințile oamenilor, liderii, prin contrast, sunt preocupați de ceea ce gândesc și simt oamenii și cum se raportează ei la mediu și la job sau sarcina de lucru.

Astfel leadershipul necesită un management al sensului, în care sunt incluse modelarea ideilor, valorilor, percepțiilor și sentimentelor oamenilor. Aceasta înseamnă că leadershipul este prin definiție văzut drept „cultural”, el trebuie înțeles

ca având loc într-un context cultural și toate actele de leadership au consecințele lor prin interpretarea (ghidată cultural) a celor implicați în procesele sociale în care se exprimă acțiunile liderilor și ale adepților lor. Asta nu înseamnă că leadershipul semnifică capacitatea de a modela și schimba cultura după voia proprie; trebuie ținut cont de consecințele prin sensuri culturale ale gândurilor, sentimentelor și acțiunilor pe care liderii le provoacă [3, p. 230].

Managementul este diferit de leadership. Managerii se adresează sensurilor simple și luate de-a gata (taken for granted), nivelul gândirii și sentimentului trebuie „depășit rapid” în eforturile de exercitare a controlului, conducând la răspunsuri predictibile la nivel comportamental. Managementul, ca mod de control, este astfel gândit, încât să fie capabil să depășească cultura în operațiile sale și să minimizeze implicarea valorilor, gândirii (critice) și a sentimentelor [3, p. 115].

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

Deci se simte tot mai mult nevoia de descentralizare și delegare de la nivelul central către nivele inferioare. Asta însemnând ca organizația să devină mai responsabilă la toate nivelele de decizie și acțiune și în nici un caz diminuarea importanței autorităților. Descentralizarea este privită cu reținere de către manageri, deoarece au sentimentul că o parte importantă de ceea ce constituia baza lor de putere dispare.

Astfel, putem analiza și asista la o rezistență destul de dură a managerilor, a culturii manageriale față de asemenea inițiative.

Managerii din firmele performante tind mai puțin să spună cum să se facă anumite lucruri, dar, în schimb, ei creează un mediu stimulat, competitiv în firmă, definesc ce înseamnă performanța așteptată, standardele de evaluare și leagă direct motivarea de realizare a acestor performanțe.

Performanța se obține, în special, în organizațiile în care managerii au și calități de lider. Astfel, în decursul timpului liderii informali vor provoca statutul managerilor, a celor cu o putere dată doar de poziția în ierarhia organizației și îi vor înălțura, pentru ca, astfel, să își legitimeze ei puterea și influența pe care o au în cadrul colectivității respective.

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

Cultura managerială este cu atât mai importantă, cu cât ea reflectă mai puternic valorile, atitudinile și comportamentele managerilor. Salariații urmăresc și evaluează în permanență manifestarea managerilor și le acordă o puternică încărcătură simbolică.

Relația dintre leadership și cultură e complexă. În perspectiva în care leadershipul operează cu sensuri, gândire și sentimente, poate fi definit ca agent care lucrează prin cultură ca mediu și țintă a acțiunii. Leadershipul este o activitate de influențare a culturii, „managementul sensului”; asta nu înseamnă în mod necesar că leadershipul

crează sau schimbă radical cultura, ci numai că leadershipul este o manifestare culturală care influențează alte manifestări culturale, cum ar fi înțeleșurile împărtășite ale obiectivelor, tehnologiilor și mediului [3, p. 89]. Liderii sunt văzuți ca având un impact cultural destul de slab (indirect) asupra orientărilor și valorilor culturale ale membrilor organizației; excepție fac liderii carismatici, ce apar prin influența extraordinară exercitată de o persoană, capabilă să susțină o viziune radicală, ei suspendă gândirea critică a adepților, pe care îi fac să investească energie și încredere în proiectul lor [3, p. 211].

O organizație se dezvoltă atunci când liderii reușesc să-și transmită valorile, iar acestea sunt acceptate și însușite de către ceilalți salariați ca fiind modalitatea corectă de gândire și acțiune. Este important ca între liderii și susținătorii lor să se stabilească legături sincere, de încredere, bazate pe o serie de valori reciproc împărtășite. Leadershipul devine un rezultat al colaborării dintre Lider și stakeholderii săi, în condițiile în care acesta reușește să stabilească o viziune care să-i accepte punctele de vedere, să și le însușească și să le susțină.

Cultura este o forță puternică, iar un lider știe asta și încearcă să o folosească. Cultura managerială și cultura organizațională acționează ca niște paradigme, ca modele intelectuale și emoționale. Aceste modele conduc la crearea unei identități pentru un individ sau colectivități ce generează sentimentul de apartenență, de membru al unei anumite societăți.

Elementele anterioare nu trebuie să ne conducă la ideea că managerii vor genera o nivelare a așteptărilor și a comportamentelor salariaților, deoarece aceasta ar însemna o stagnare și chiar declin. Din contra, ei trebuie să asigure un climat care să încurajeze acceptarea diferențelor individuale, să stimuleze creativitatea și spiritul de inițiativă [1, p. 291].

Crearea și menținerea unei culturi organizaționale și manageriale competitive este o problemă de leadership, ce își are originea chiar în fondatorii unor firme și ulterior în succesorii acestora. Ei trebuie să creeze acel mediu fizic, psihologic și emoțional, care să determine angajații să dorească să-i urmeze, să se înscrie pe direcția dorită, participând cu toate resursele de care dispun.

Influența fondatorilor a liderilor „carismatici” se face simțită, în primul rând, asupra culturii manageriale, care preia, păstrează și transmite ca pe o moștenire culturală, ansamblul de valori, atitudini și comportamente, considerate a fi corecte din punct de vedere etic și generatoare de performanță. În acest sens, este recomandat ca liderii să aibă o capacitate mare de empatie cu susținătorii lor, să-i poată înțelege și să se facă înțeleși [2, p. 186].

Fondatorii organizațiilor pornesc inițial aproape de la nimic, având o influență semnificativă asupra selectării oamenilor angajați, alegând direcția în care va merge compania și astfel având o mare influență asupra ideilor, valorilor și sensurilor împărtășite care se dezvoltă în primii ani de formare a companiei [3, p. 233]. Deși seniorii pot imprima influențe puternice asupra organizației în circumstanțe speciale – crize, schimbări care cer reorientări radicale pe piață etc., nu întotdeauna ei sunt văzuți drept „căpitani ai culturii”.

Culturile din organizații sunt, de asemenea, influențate de furnizori, clienți, autorități și alții. Toate acestea neutralizează devierea de la înțeleșurile împărtășite

în cadrul unei societăți sau unei organizații, care fac cooperările posibile [3, p. 265]. Managerii de vârf (senior managers) transmit sau modifică cultura organizațională prin rolul lor de model, utilizând recrutarea selectivă pentru pozițiile manageriale și prin sancționarea și descurajarea devierilor. Și subordonații au un impact puternic asupra modului în care liderul este modelat.

Viziunile, instrucțiunile, sugestiile, scopurile, construcțiile realității corporative ale liderului trebuie să fie percepute de subordonați ca legitime și cu sens, să corespundă normelor aceluia care urmează să fie influențați; în acest sens, subordonații ca și colectiv (având anumite idei culturale) „decid” ce funcționează din viziunile liderului. Asta nu înseamnă că liderul este total subordonat unui set de orientări sau că este forțat să se adapteze și să reproducă un anumit set de sensuri și idei. Liderul le poate schimba, dar gradual, pentru a nu dăruia anumite valori și idei ale oamenilor, el va negocia mai mult decât va impune oamenilor anumite idei noi sau revizuite. Schimbarea culturală tinde să fie graduală, parțială și ca rezultat al unui proces social în care grupul de subordonați are la fel, dacă nu mai mult, de spus, decât liderul [3, p. 365].

Deci, sursa importantă a capacității de persuasiune a liderului, a puterii sale, o constituie propria sa bază culturală, sistemul de credințe, valori, atitudini și comportamente în care el crede cu putere și care îi marchează decisiv acțiunile.

O sursă suplimentară provine și din coalițiile de sprijin pe care el reușește să și le creeze rapid și să le utilizeze ca platforme pentru promovarea viziunii sale. Astfel, fără îndoială că între leadership, cultura managerială și cea organizațională există o serie de influențe reciproce, ce ajută la progresul fiecăreia [2, p. 112].

Leadershipul nu pornește de la un punct sociocultural zero, ci are loc întotdeauna într-un context de paternuri de sens deja dezvoltate, de aceea există mereu un element puternic de determinare culturală a leadershipului. Promovarea e deseori dependentă de a fi percepută ca adaptată la orientările dominante ale senior-managerilor, care mai curând protejează cultura organizațională decât o deviază de la modelul dominant. Majoritatea liderilor sunt orientați de cultură, în sensul că normele și credințele împărtășite informează managerul cum să acționeze. Constrângerile culturale sunt rareori foarte stricte, ele oferă parametri largi. Uneori, acțiunile managerilor și liderilor informali modelează în mod independent elemente ale culturii; exemple semnificative de lideri ce modelează cultura sunt rare, dar în anumite situații, cum sunt cele de criză sau când organizațiile sunt nou-înființate, liderii reformulează idei, credințe și sensuri [3, p. 312].

În prezent, inteligența artificială (AI), robotica, vehiculele autonome, produsele 3D, nanotehnologia, biotehnologia, știința materialelor, stocarea energiei, cuantica și altele redefinesc industrii, care estompează granițele tradiționale și creează noi oportunități. Astfel, în teoria și practica managerială se conturează un nou concept, și anume Leadershipul 4.0. Conform definiției date de Brian Bacon, Președintele și fondatorul Oxford Leadership, acest concept presupune capacitatea liderului de a se alinia rapid noilor schimbări organizaționale și implicarea lui în munca de echipă, cu un scop clar și hotărâre aprigă de a câștiga. Liderii 4.0 se mai numesc lideri digitali.

Elementele esențiale care determină liderii digitali sunt [4]:

- a) *obiectivele organizaționale* (capacitatea de a trece de la cicluri fixe pentru evaluarea performanței angajaților, până la capacitatea de a înțelege că situațiile determină nevoia de a evalua în mod egal angajații și echipele);
- b) *persoanele* (capacitatea de a distribui sarcini în funcție de situația și competența echipei, legând abilitățile managerilor și angajaților de a forma o inteligență de rețea);
- c) *schimbările* (capacitatea de schimbare, încurajând agilitatea la nivel înalt între piață, clienți, parteneri și angajați);
- d) *rezultatele* (capacitatea de a controla procesele, de a evalua sarcinile și rezultatele împreună cu echipele; de a utiliza resurse conform competenței - inter-ierarhice și funcționale încrucișate - în loc să controleze comenzi, planuri de resurse și evaluarea rezultatelor în cadrul unui proiect, așa cum fac liderii tradiționali);
- e) *greșelile și conflictele* (stimularea învățării din erori, stimularea colaborării între angajați, gestionarea situațiilor de conflict);
- f) *comunicarea* (capacitatea de a crea un cadru transparent pentru distribuirea informațiilor, bazându-se pe auto-responsabilitate și comportament proactiv);
- g) *inovația* (știind că inovația este de învățat, fiind capabilă să transforme structuri vechi prin utilizarea echipelor multidisciplinare, proceselor creative și mediilor de lucru flexibile).

Cercetătorii Oberer și Erkollar au creat o matrice bidimensională a liderismului 4.0 (axa X: inovație / tehnologie; axa Y: preocuparea pentru oameni) (figura 1). Această matrice ar trebui să ajute la alegerea celor mai potrivite stiluri de conducere 4.0, bazate, pe de o parte, pe gradul de inovare și orientare tehnologică, iar, pe de altă parte, pe oameni. Matricea este împărțită în patru cadrane. Fiecărui cadran îi corespunde un anumit stil de conducere. Câțiva factori influențează modul în care individual este orientat, cum ar fi educația, abilitățile și dorința de interacțiune și comunicare. De exemplu, pentru o persoană cu un nivel ridicat de educație într-un domeniu legat de tehnologie este probabil să dorească stilul de leadership orientat către tehnologie, cum ar fi TL (4.0 Technological Lider) sau DL (4.0 Digital Lider). O persoană care în general caută angajamentul angajaților față de decizii, va prefera un stil de conducere orientat spre angajați, cum ar fi (4.0 Social Lider). Liderul tradițional (4.0 Freshmen Leader) este preocupat de abilitatea de a se concentra asupra procesului de producție și asupra produsului.



**Figura 1. Matricea leadershipului**

Sursa: [5, p. 45]

Nu există un stil bun sau rău de conducere. Totul depinde de situație. Odată cu cercetarea comportamentală a managementului există o schimbare cu mai mult accent pe partea umană a organizației pentru a crește productivitatea și eficiența întregului lanț de valori.

În concluzie, putem susține că managerii și liderii informali sunt puternic constrânși de contextul ideologic și cultural al organizației. Noile idei și inițiative, probabil, pot să aibă succes, dacă sunt în concordanță cu valorile și înțelegerile dominante. Liderul este înțeles mai mult ca „transmițător” decât ca „stăpân” al culturii. Managerul, mai mult sau mai puțin intenționat, mai mult sau mai puțin abil, acționează ca „inginer cultural” – el este mai influent în reproducerea permanentă a sensurilor culturale, decât alți membri ai organizației.

În condițiile transformărilor profunde care au loc în domeniul economiei și industriei, ținându-se cont de faptul că modele noi de afaceri trebuie dezvoltate pentru noi piețe, noi locații, produse și servicii noi, precum și noi forme de cooperare și colaborare, devine imperativă o schimbare a conținutului percepției conceptului Leaderism cu accent pe inovații, tehnologii, creativitate.

### **Bibliografie:**

1. CLEMENT, J. *Executive Leadership*. Arlington: Casai Hall, 1991, 352 p. ISBN 978-0-631-19313-5.
2. NICOLESCU, O., VERBONCU, I. *Management*. București: Editura Economică, 1999, 518 p. ISBN 973-9198-58-9.
3. YUKL, G. *Leadership in Organisations*. New York: Albany University State of 2013. 528 p. ISBN 978-0132771863.
4. STACKMAN, R., & DEVINE, K. *Leadership and emotional-rational coherence: A start?* Academy of Management Perspectives, 25(1), 2011, p. 42-44.
5. OBERER, B., ERKOLLAR, A. *Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0*. In: *International Journal of organizational leadership*. Istanbul, 2018, p. 52.