

Organizational Culture and Leadership Cultură organizațională și leadership

Maria NICULESCU
Ministerul Educației și Cercetării
Inspector – Direcția Formare și Dezvoltare Resurse Umane

Abstract.

The present study proposes to analyze the relation between the school organizational culture and educational leadership. The distinction between management and leadership is reflected in the organizational efficiency, in the strategies employed for managing conflicts, in the ability to lead by example, as a role model. For all these aspects, an essential role is played by the existence/development of leadership competencies that result from implementing the components of the management.

Cultura organizațională reprezintă un stil de viață, specific fiecărei organizații. Ea însumează un set de valori, credințe, convingeri și aspirații, care sunt împărtășite și acceptate de membrii organizației. Aceste elemente și comportamente conștiente sau inconștiente, relații și atitudini umane, conturate în decursul anilor, influențează direct funcționarea și performanțele organizației.

Studiile de specialitate arată că, în majoritatea cazurilor, organizațiile/companiile mari se bucură de o cultură organizațională puternică. Multe dintre ele sunt rodul personalității fondatorilor. De numele lor sunt legate istoria și legende care dau “sarea și piperul”, dar și reprezentarea unor modalități de a fortifica, de a dezvolta anumite comportamente din partea angajaților.

Alături de rolul fondatorilor mai există și alți factori care contribuie la formarea și consolidarea culturii: simbolurile, normele comportamentale organizaționale, ritualurile, ceremoniile, statutul și rolurile personalului.

Liderul joacă un rol-cheie în momentul în care grupul se confruntă cu o nouă problemă sau când se confruntă cu o nouă situație, când trebuie să dea răspunsuri. Datorită puterii și influenței benefice asupra membrilor organizației, el este urmat de oameni.

Factorii care determină cultura unei organizații

În analiza culturii unei organizații se ține seama de elementele care o compun:

- Istoricul organizației
- Proprietarii sau fondatorii
- Managerii
- Eroii
- Leadership
- Angajații
- Evenimente dramatice
- Tehnica și tehnologia utilizate
- Mediul extern

Observăm în această enumerare atât elemente ale mediului intern, cât și elemente ale mediului extern, elemente evidente: arhitectura, structura organizațională, statutul organizației, regulamentele, documentele de lucru, birourile angajaților, ținuta vestimentară, dar și elemente de background: relațiile dintre membrii organizației, valorile, conduita etc.

Există o relație permanentă între aceste elemente care compun cultura organizațională.

Management și leadership

Leadership-ul este definit, în lucrările de specialitate, ca un proces prin care o persoană stabilește un scop sau o direcție pentru un grup de indivizi pe care-i determină să acționeze împreună, **prin competență și convingere**, în vederea realizării misiunii propuse.

Leadership-ul se manifestă atunci când un individ exercită o influență deosebită asupra îndeplinirii obiectivelor de către membrii organizației. Aceasta este una dintre funcțiile importante ale leadership-ului: să acorde asistență și sprijin în momente în care sistemul obișnuit de lucru nu mai este eficient sau când se produc schimbări importante în organizație. Liderul este cel care oferă soluții mai bune și creează starea de siguranță ce va conduce oamenii spre noi performanțe. De succesul acțiunilor întreprinse sub conducerea lui depinde schimbarea culturii organizației și instituirea unor noi modele și comportamente.

Diferența dintre manager și lider rezultă din faptul că primul face bine ce face, în timp ce al doilea “face lucrul cel mai bun”.¹ Constatarea că organizațiile au mai mulți manageri decât lideri ar putea fi o explicație pentru criza economică mondială, dar și pentru “criza” din domeniul educațional.

La nivel educațional, problema se naște și din contradicția dintre directorii de atribuții și directorii competenți. Cei din prima categorie așteaptă și acum “indicații prețioase” de la instanțele superioare, nu știu, nu pot să acționeze pentru că nu sunt competenți, adică nu au capacitatea de a rezolva în mod creativ problemele care se ivesc în școală.

¹ Vasile Molan, 2005.

Diferențierea poate merge și mai departe, făcând distincția între manager și lider.

Managerul conduce, liderul este urmat de oameni. Învestirea cu o anumită putere a unei persoane, nu reprezintă decât în anumite cazuri recunoașterea autorității, cu efecte asupra exercitării unui management eficient. Un lider veritabil deține putere și își exercită influența în virtutea a ceea ce reprezintă, adică nevoile și valorile grupului, ale organizației.

La baza acestui concept se află spiritul de echipă, caracteristică a managementului calității. Leadership-ul reprezintă un atribut dorit și cerut de organizații managerilor lor. **Liderii au încredere în propriile forțe și generează încredere celorlalți.** În preajma adevăraților lideri, angajații se simt mai competenți și găsesc munca mai interesantă. Leadership-ul se află în relație directă cu capacitatea de a influența comportamentul oamenilor.

Unii specialiști din domeniu consideră că manager și lider sunt termeni sinonimi și îi folosesc în mod alternativ. Însă, leadership-ul și managementul reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere. Leadership-ul reprezintă capacitatea de a determina oameni să acționeze. Managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii către finalitate. Prin urmare, o persoană poate fi un manager eficient fără a avea capacitățile unui lider. În ultimul deceniu, se acordă o tot mai mare atenție orientării managerilor spre obținerea de rezultate mai bune în leadership.

De aceea leadership-ul reprezintă o caracteristică pe care toate organizațiile doresc să o regăsească la managerii lor.

Liderii:

- sunt capabili să îi orienteze pe oameni, creând o viziune pe care o comunică acestora;
- inspiră încredere și au încredere în ei înșiși;
- au suficientă experiență pentru a privi greșelile drept o altă distragere de la drumul către succes;
- îi fac pe oamenii să se simtă mai puternici în preajma lor. Oamenii se simt mai competenți și mai încrezători în ei înșiși, găsind astfel munca mai interesantă și mai provocatoare.

De-a lungul timpului, au fost enunțate o serie de teorii pentru a explica modul în care ia naștere leadership-ul, punându-se problema dacă liderii au calități înnăscute sau devenirea lor este influențată de un factor situațional. Unii specialiști consideră că leadership-ul este rezultatul carismei, în timp ce alții susțin că leadership-ul reprezintă suma comportamentelor care pot fi deprinse/învățate. Cercetătorii au descoperit că liderii de succes acordă:

- mai mare importanță anumitor activități de conducere precum planificarea sau instruirea oamenilor;
- mai multă încredere subalternilor, fiind mai puternic orientați către oameni.

În domeniul educațional această funcție este esențială. Elevii, studenții, tinerii, în formarea lor pentru viață, au nevoie să urmeze un model. Acesta poate fi oferit de cadrul didactic ce deține calități de lider.

Caracteristicile unui lider

Problematika complexă a leadership-ului reprezintă un punct de interes de câteva decenii, specialiștii fiind interesați să afle cine sunt cei care au capacitatea de a-și imprima viziunea lor asupra organizațiilor și de a influența activități importante ale acestora, și dacă aceste calități sunt naturale sau pot fi dezvoltate.

Waren Bennis² se referă la acțiunea a patru competențe ale liderilor, care țin de următoarele componente ale managementului:

- managementul atenției;
- managementul semnificației;
- managementul încrederii;
- managementul propriei persoane (self-managementul).

Managementul atenției se referă la capacitatea liderului de a atrage oamenii prin crearea unei viziuni; a comunica această viziune celorlalți; a-i determina pe oameni, prin puterea propriului exemplu, să încerce să împlinească împreună această viziune.

Managementul semnificației reprezintă capacitatea liderului de a le comunica celorlalți propria viziune în așa fel încât aceștia să poată înțelege semnificația obiectivelor, direcțiilor sau aspectelor pe care aceasta le implică. Liderii au abilitatea de a integra fapte, concepte și anecdote în semnificații pe care alții le înțeleg cu ușurință.

Managementul încrederii se referă la capacitatea liderilor de a inspira încredere celorlalți. Un element fundamental al construirii încrederii îl reprezintă soliditatea, trăinicia și consistența acestui sentiment. Oamenilor le place să urmeze lideri pe care se pot baza, chiar dacă nu le împărtășesc punctele de vedere, și nu lideri cu care sunt de acord, dar care își schimbă poziția. Încrederea are în vedere și capacitatea liderului de a-și respecta cuvântul dat, de a păstra secretul confidențelor încredințate și de a menține sistemul de valori instituit.

Managementul propriei persoane pornește de la concepția potrivit căreia liderii eficienți se înțeleg pe ei înșiși (își cunosc punctele tari și punctele slabe) și acționează în limitele capacităților lor.

Datorită acestui fapt, liderii au încredere în propria persoană și nu privesc greșelile drept eșecuri pentru că știu să delege competențele. Atunci când nu stăpânesc o problemă apelează la specialiști și apoi iau decizia.

În opinia lui W. Bennis, în prezența liderilor, oamenii:

- se simt importanți;
- se simt competenți și au încredere în ei înșiși;
- se simt parte a unui întreg, a unei echipe;
- consideră munca drept o provocare interesantă.

Stephen R. Covey, specialist american în domeniul managementului, fondator și președinte al "Covey Leadership Centre", se referă la problema conducerii bazată pe principii și practică dinăuntrul organizației spre mediul extern. El precizează patru niveluri ale acestei conduceri:

1. nivelul personal;

² Apud V. Cornescu *et al.*, 2004.

2. nivelul interpersonal;
3. nivelul managerial;
4. nivelul organizației.³

Formare continuă la adulți

Formarea continuă a adulților, ca modalitate de realizare în practica socială a educației permanente, este o necesitate izvorâtă din comanda socială a unei societăți în continuă schimbare. Formele pe care le îmbracă sunt multiple, nuanțate de la un sistem de învățământ la un alt sistem de învățământ, de la o țară la alta, tendința generală punând în evidență nevoia de pregătire continuă pentru a genera calitate, pentru a promova beneficiile calității și a asigura confortul și motivarea celor care lucrează împreună pentru aceasta.

Această modalitate de abordare a educației este necesară în lucrarea noastră, deoarece vizează fenomenul educațional din perspectiva permanenței sale, al formării continue, în contextul căreia autoeducația – self managementul - apare atât în ipostază de efect, cât și în cea de cauză și motor al construcției și cizelării personalității pe întreaga sa traiectorie. Din aceleași motive se impune și precizarea succintă a faptului că, pe această traiectorie, se împletesc în acțiunea lor cele trei forme ale educației:

- educația formală, proiectată în raport cu un ideal educațional precizat, coordonată în conformitate cu norme enunțate, desfășurată conștient și organizat de către profesioniștii ai educației, în instituții cu obiective explicite în acest sens;
- educația non-formală, în afara unor norme explicite, realizată dincolo de spațiul fizic și psihologic al instituțiilor cu profil educațional, dar tot în contexte instituționalizate, paralelă cu cea formală și complementară acesteia;
- educația informală, spontană, cu influențe adesea surpriză, venită din “câmpul educațional”, intrinsec mediului fizic și social în care personalitatea se formează și se dezvoltă.

Interacțiunea celor trei forme de educație se manifestă constant de la naștere și până la sfârșitul vieții. **Omul este ceea ce face singur, prin efort conștient, din sine însuși, dar și ceea ce fac alții din el.**

Bibliografie

- Bennis, W., Nanus, B. (2000), *Liderii: strategii pentru preluarea conducerii*, Business Tech International Press, București, 2000.
- Cornescu, V. Marinescu, P.; Curteanu, D.; Toma, S. (2004), *Management – de la teorie la practică*, Ed. Univ. București.
- Cornescu, V., Mihăilescu, I., Stanciu, S. (2003), *Management organizațional*, All Back, București.
- Iucu, R., Păcurari, O. (2001), *Formarea inițială și continuă a cadrelor didactice*, Ed. Humanitas Educațional, București.
- Molan, V. (2005), *Inspeția școlară – componentă a managementului educațional*, Ed. Paralela 45, Pitești.
- Covey, S.R. (2001), *Etica liderului eficient sau Conducerea bazată pe principii*, trad. rom. Aureliana Ionescu, ediția a II-a, Ed. All, București.
- Păun, E. (1999), *Școala, abordare sociopedagogică*, Ed.Polirom, Iași.
- *** (2001), *Memorandum privind învățarea permanentă*, Centrul Național “Leonardo da Vinci”.
- *** (2002-2003), *Revista Formarea continuă – M.Ed.C., C.N.F.P.*

³ Stephen R. Covey, 2001.