

ROLUL STRATEGIEI SI STILULUI MANAGERIAL FATA DE CULTURA ORGANIZATIEI SI COMPORTAMENTUL ORGANIZATIONAL.

DEZVOLTAREA UNEI CULTURI ORGANIZATIONALE ORIENTATE SPRE CALITATE

CUPRINS

1. Conceptul de cultura organizationala
2. Cultura organizationala dimensiune interna a organizatiei
3. Rolul strategiei si stilului managerial fata de cultura organizatiei si comportamentului organizational
 - 3.1. Influenta culturii asupra comportamentului organizatiei;
 - 3.2. Rolul strategiei manageriale fata de cultura organizatiei;
 - 3.3. Rolul culturii manageriale si a stilului managerial fata de cultura organizatiei
4. Dezvoltarea unei culturi organizationale orientate spre calitate

ROLUL STRATEGIEI SI STILULUI MANAGERIAL FATA DE CULTURA ORGANIZATIEI SI COMPORTAMENTUL ORGANIZATIONAL.

DEZVOLTAREA UNEI CULTURI ORGANIZATIONALA ORIENTATE SPRE CALITATE

1. Conceptul de cultura organizationala

Teoriile organizationale si manageriale au debutat in mare parte o data cu descoperirea importantei oamenilor si a climatului socio-uman pentru functionarea eficienta a unei organizatii. Analize si cercetari multiple au fost consacrate acestora, configurand treptat dinamica factorului uman al organizatiei si conducerii. Este insa necesar sa facem distinctie intre cele doua universuri ale organizatiei. Pe de o parte, masinile si tehnologia, fluxurile productive si piata de desfacere, productivitatea si competitivitatea produselor iar pe de alta parte universul reprezentat de oameni individuali si de relatiile dintre ei, de cunoasterea pe care oamenii o stocheaza , o produc si o aplica, de miturile pe care le genereaza si le actioneaza sau de valorile la care adera si pe care le propun ca referinta in relatiile cu lumea din jur.

Asadar pe langa structura, procese economice si oameni, un element important organizatiei este cultura. Trebuie sa facem distinctie intre „cultura” vazuta ca un concept foarte larg (mentalitatea fiind o componenta a acesteia) si cultura organizationala. Cultura in sensul ei larg, poate fi definita ca ansamblul de valori care conditioneaza comportamentele si atitudinile acceptabile sau nu ale membrilor unei societati.

Cultura organizationala poate fi definita ca reprezentand un sistem de valori, traditii, credinte, proceduri, concepte si atitudini care creeaza contextual activitatii in organizatii. De asemenea ea mai poate fi definita ca un ansamblu de convingeri si asteptari comune membrilor unei organizatii, care produc norme de natura sa modeleze comportamentul membrilor sau grupurilor ce fac parte din aceasta.

2. Cultura organizationala dimensiune interna a organizatiei.

Asa cum am aratat mai inainte, cultura organizationala este un sistem de valori, prezumtii, credinte si norme impartasite de membrii unei organizatii care ii unesc. Cultura organizationala in mod obisnuit reflecta viziunile sau punctele de vedere privind „ modalitatea in care lucrurile sunt executate aici”. Cultura organizationala este uneori numita si cultura corporatiei deoarece conceptul de cultura este frecvent folosit pentru a descrie mediul intern al corporatiilor principale. Cultura este importanta pentru organizatie deoarece indivizii actioneaza pe baza valorilor impartasite de ei si alte aspecte ale culturii organizationale, comportarile lor putand avea un impact semnificativ asupra eficacitatii organizatiei.

Organizatia se compune din trei dimensiuni interne, aflate in stransa coordonare si sincronizare:

- Structura , care contine toate caracteristicile formale si tangibile ale organizatiei;
- Cultura, care inglobeaza traditiile, valorile, credintele si rutinele proprii unei organizatii;
- Indivizi, conducatorii si personalul de la toate nivelurile ierarhice.

Relatia dintre structura si cultura subliniaza importanta sustinerii reciproce intre dimensiunile simbolice si cele tangibile ale unei organizatii; aceasta legatura se dezvolta in mod natural pe masura evolutiei si cresterii organizatiei, astfel incat, in practica, aceste doua dimensiuni sunt integrate si percepute de membrii ca o entitate unica si indivizibila.

Schimbarea structurala este simpla daca este legitima in cadrul de valori si credinte ale organizatiei. Ea este complexa si radicala daca aplicarea sa impune aducerea in discutie si inlocuirea anumitor valori, mentalitati si asteptari care fac parte din cultura organizatiei.

Relatiile dintre membrii organizatiei si dimensiunile sale structurale si culturale sunt de natura economica si contractuala, o rezultanta a solicitarilor inerente sistemului. Totusi indivizii sunt sensibili in masuri diferite la valorile, traditiile si credintele organizatiei. Un membru al organizatiei nu poate sa faca o distinctie clara intre ceea ce este cultural si ceea ce este structural, el mentine o relatie cu ansamblul organizatiei ca intreg. Atunci cand se produc dezacorduri intre mesajele culturale si realitatile structurale, acestea trebuie sa se reconcilieze in mintea individului.

Organizatia care isi recruteaza personalul dintr-o societate ambianta eterogena sau din mai multe societati diferite si care doreste sa stabileasca un nivel ridicat de acceptare a valorilor si un puternic simt de apartenenta la organizatie trebuie sa aloce resurse importante pentru socializarea membrilor sai, sa puna accentual pe factorii istorici si pe caracteristicile unice ale organizatiei si, in consecinta, sa incerce sa atenueze influenta societatii civile asupra organizatiei.

Desi nu a fost dezvoltata o metoda definitiva de masurare a culturii organizationale, cercetarii preliminare sugereaza ca, culturile pot fi analizate prin evaluarea nivelului in care o organizatie apreciaza urmatoarele zece caracteristici :

1. Initiativa individuala, gradul de responsabilitate, libertate si independenta de care se bucura indivizii;
2. Toleranta data de risc, gradul in care salariatii sunt incurajati sa fie agresivi, inovativi si asumarea riscului;
3. Directia, gradul in care organizatia creaza obiective clare si performanta asteptata, scontata;
4. Integrarea, gradul in care unitatile din organizatii sunt incurajate sa opereze si a actioneze intr-o maniera coordonata;
5. Sprijinul managementului, gradul la care managerii prevad comunicare clara, asistenta si sprijin pentru subordonatii lor;
6. Controlul numarului de reguli si reglementari si cantitatea supravegherii directe care este folosita pentru a supraveghea si controla comportarea salariatului;
7. Identitatea, gradul in care membrii se identifica cu organizatia ca un intreg mai mult decat cu propriul lor grup de munca sau domeniul experientei profesionale;
8. Sistemul de recompensare, gradul in care alocatiile de recompensare sunt bazate pe criteriile de performanta ale salariatilor, in contrast cu vechimea, favoritismul etc.;
9. Toleranta conflictului, gradul in care salariatii sunt incurajati sa rezolve conflictele si sa fie deschisi la critica;
10. Modelele de comunicare, gradul in care comunicatiile organizationale sunt restrictionate la autoritatea ierarhiei formale.

Caracteristicile prezentate mai sus sunt relative stabile si permanente in timp, exact asa cum personalitatea unui individ este permanenta si stabile, cultura organizatiei este relative de durata si relativ fixa.

3. Rolul strategiei si stilului managerial fata de cultura organizatiei si comportamentul organizational.

3.1. Influenta culturii organizationale asupra comportamentului unei organizatii.

Organizarea, conducerea si cultura sunt atat de strans legate intre ele, incat una fara cealalta sunt de neinteles. Conducerea si organizarea genereaza o anume cultura, iar aceasta din urma le modeleaza pe primele in asa fel incat nu se poate face nici un salt peste timp. Nu putem evada din cultura dominanta a zilei, tot asa cum nu putem transplanta modele manageriale sau de organizare dezvoltate altundeva. Fiecare persoana individuala se regaseste in cultura organizatiei careia ii apartine, tot asa cum ultima ofera cadrul de manifestare si chiar masura realizarii individuale.

Companiile puternice nu se bazeaza exclusiv pe instrumentele rationale ale managementului stintific pentru a realiza o productivitate superioara. Ele folosesc cultura – convingeri profunde, valori comune si eroi care le intruchipeaza, variate ritualuri si ceremonii – pentru a-si formula si sustine majoritatea politicilor, deciziilor si activitatilor. Cultura apare astfel ca un efect major asupra succesului afacerilor.

O cultura puternica protejeaza organizatia de raspunsurile prea rapide la presiunile mediului, oferindu-I stabilitatea necesara. Cultura creeaza insa o „inertie organizationala”. Cultura unei organizatii trebuie sa fie suficient de puternica dar si suficient de flexibila pentru a reactiona adecvat la presiuni cum sunt : complexitatea productiei, ciclurile de viata tot mai scurte ale produselor, competitie si concurenta pe piata etc.. O astfel de cultura nu poate fi creata decat daca indivizii, membrii organizatiei vor fi motivati spre un mai mare control al propriilor lor destine.

Trei aspecte ale culturii organizationale sunt in special importante in analiza impactului probabil al culturii asupra unei organizatii date :

- Directia care se refera la nivelul la care o cultura sprijina, mai mult decat impiedica, stanjeneste, atingerea obiectivelor organizationale;
- Patrundera sau imprastierea arata extinderea la care o cultura este larg raspandita printre membrii organizatiei;
- Forta se refera la gradul in care membrii organizatiei accepta valorile si alte aspecte ale culturii.

O cultura poate avea un impact pozitiv asupra eficacitatii organizationale cand cultura sprijina obiectivele organizationale, este larg impartasita si adanc interiorizata de membrii organizatiei. In contrast o cultura poate avea un efect negativ cand cultura este larg impartasita si bine interiorizata, dar influenteaza componentele in directii care sunt departe de obiectivele organizationale.

In literatura de specialitate sunt identificati doi factori ce formeaza cultura unei organizatii (corporatii) si care au o influenta puternica asupra comportamentului acelei organizatii in mediul sau de activitate, respectiv :

- gradul de risc asociat activitatilor companiei;
- viteza la care compania si angajatii ei obtin feedback privind succesul deciziilor luate;

In functie de acesti factori autorii diferentiaza patru tipuri de cultura ce influenteaza comportamentul unei organizatii:

1. *Cultura antreprenoriala* a celor puternici este creata de antreprenorii care isi asuma riscuri mari si au nevoie de feedback rapid, relativ la performanta lor. Este cultura care conduce la imbogatiri rapide si caderi, la fel de rapide, sau la consum prematur. Este caracteristica afacerilor cu miza mare : reclama, consultanta, amuzament, constructii,

chirurgie etc.. Ritualurile ei sunt adesea superstitii, iar punctual ei slab, nevoia de feedback imediat, care distrage atentia de la eforturile persistente, pe termen lung.

2. *Cultura muncii intense si a influentei* este cultura constituita de organizatiile care se ocupa cu vanzarile, agentile imobiliare, producatori de echipamente etc.. Feedback-ul este, de regula un rapid „da” sau „nu”. Activitatea intensa si absenta riscului pentru angajati sunt caracteristici de baza. Eroii ei sunt cei care reusesc sa vanda mai mult decat altii, iar competitia, intrunirile si contractile sunt ritualurile acestei culture. Orientarea pe termen scurt ii poate atrage pe tineri, dar poate retine, cu greu profesionistii maturi.

3. *Cultura pariului pe propria companie* implica decizii cu riscuri mari, urmate de o lunga perioada de asteptare a feedback-ului. Companiile petroliere, de zbor si de arhitectura sunt exemple ale acestei culturi. Eroii ei respecta competenta tehnica si au rezistenta necesara asteptarii rezultatelor actiunilor lor. Timpul indelungat necesar aparitiei rezultatelor poate frustra, iar fluctuatiile economice din perioada asteptarii recompenselor financiare pot face vulnerabila aceasta cultura.

4. *Cultura de proces* ofera angajatilor feedback dar nu implica riscuri. Este cultura agentilor guvernamentale si a industriilor puternice. Participantii la aceasta cultura pun accent pe procesul muncii lor si recurg la multe documente scrise, pentru a se proteja in caz de eroare. Titlurile si functiile sunt foarte importante in aceasta cultura. Punctul ei slab este birocratia.

Companiile pot avea un amestec al acestor culturi: departamentul de marketing va avea cultura antreprenoriala, cel de vanzari cultura muncii intense si a influentei sociale, departamentul de cercetare-dezvoltare va trebui sa creada cel mai mult in orientarile propuse pentru viitor, iar contabilitatea se va sustine printr-o cultura de proces. Culturile unei companii pot coopera sau pot intra in competitie, pot domina sau pot pierde. Managerii trebuie sa recunoasca circumstantele modificate din mediul intern sau extern care cer reformularea culturii sau a raportului dintre culturile ei pariale.

3.2. Rolul strategiilor manageriale fata de cultura organizatiei si comportamentului organizational.

Perspectiva dinamica asupra culturii organizatinala subliniaza functiile ei diferite, in diferite stadii ale dezvoltarii organizatiei si natura scimbarilor corespunzatoare fiecarui stadiu. Cand grupul este in formare si dezvoltare, cultura este sursa de identitate si forta. Schimbarile culturii din aceasta perioada pot fi descrise ca fiind clarificare, articulare si elaborare. Schimbarea de esenta a culturii are putine sanse in acest stadiu.

In al doilea stadiu de dezvoltare a organizatiei, cultura poate fi controlata si schimbata. In acest scop este nevoie de considerarea tuturor surselor de stabilitate. Organizatia poate considera necesara accentuarea diversificarii culturii pentru a avea flexibilitate intr-un mediu turbulent sau organizatia poate urmari crearea unei culturi puternice. Ajutorul acordat managerilor pentru constientizarea setului deasumtii care conduce la o astfel de decizie este considerat esentiala pentru imbunatatirea deciziilor strategice.

Stadiul urmator este de maturitate si declin, rezultate din maturitatea pietelor si a produselor sau/si stabilitatea interna si confortul care impiedica inovatia. Schimbarea unei parti a culturii organizatiei este, in acest moment necesara. Ea poate fi un process dureros, care intampina rezistenta. Schimbarea poate fi imposibila fara inlaturarea unei largi categorii de membrii, care vor sa mentina totul din cultura originala.

Tehnicile de schimbare a culturii sunt variate: de la corectia directa la seductia subtila prin introducerea noilor tehnologii, o larga gama de modele pot fi urmate de manageri.

Organizatia trebuie sa faca fata unei provocari puternice atunci cand contextual real in care trebuie sa functioneze contine elemente din ce in ce mai divergente in raport cu factorii care i-au modelat cultura si structura. Stabilirea unui diagnostic correct cu privire la gardul de

ajustare și de adaptare a organizației la exigentele și cerințele contextelor sale constituie o responsabilitate fundamentală a conducerii oricărei organizații.

Se pot observa patru cazuri care descriu stabilirea acestui diagnostic :

a) Continuitate și adaptabilitate mare – strategia și modurile de funcționare a organizației sunt bine adaptate contextului actual, ceea ce se traduce printr-o bună performanță, permitând pregătirea pentru un context evolutiv.

b) Inadaptare temporară – în ciuda unor performanțe destul de slabe, contextual viitor este favorabil organizației; problemele actuale decurg din fenomene defavorabile, dar trecătoare.

c) Transformare sau reorientare bine adaptată contextului, caz în care organizația prezintă un nivel de performanțe acceptabil; organizația trebuie să evolueze într-un context viitor foarte diferit de cel actual, fie din cauza unor schimbări incontrollabile în contextual tehnologic, al reglementărilor sau al concurenței (transformare), fie datorită propriilor demersuri vizând deplasarea resurselor spre zone mai atractive decât cele în care compania operează în prezent (reorientare).

d) Redresarea sau revitalizarea caracterizează o situație în care organizația este slab adaptată contextului și afișează rezultate mediocre sau dezastruoase, fiind nepregătită pentru a face față contextelor viitoare.

Dintre toate strategiile radicale transformarea este cea care depinde în cea mai mare măsură de talentul și de calitatea de lider a managerilor. Strategia de transformare porneste de sus și este declansată de lider. Apar însă dificultăți specifice : performanța organizației fiind cel puțin satisfăcătoare, este dificil pentru managerii firmei să facă înțelese angajaților fundamentele demersului lor și să mobilizeze toate nivelurile companiei pentru a împărtăși viziunea lor privind problemele care riscă să se manifeste dacă întreprinderea continuă să urmeze cursul actual.

Atunci când se produc schimbări instituționale radicale în politică și economie, când anumite elemente culturale au devenit atât de disfuncționale pentru performanțele organizației ca întreg, încât perpetuarea lor riscă să se generalizeze și apoi să blocheze și chiar să elimine organizația este nevoie de o transformare culturală, adică o trecere de la o anumită morfologie și un anumit conținut al culturii la altele semnificativ diferite.

Procesul de reorientare declansat tot de lider constă în evitarea stagnării în ceea ce privește rentabilitatea, dar și creșterea firmei, prin utilizarea activelor și resurselor strategice în alte industrii și pe alte piețe mai atractive.

Strategia organizațională de reorientare poate să comporte anumite capcane cum ar fi :

➤ înclinarea naturală a managerilor de a-și supraevalua capacitatea de a conduce operațiuni în domenii foarte diferite de cele în care au acumulat experiența și cunoaștere;

➤ atracția eficacității prin integrare, care îi determină pe manageri să caute realizarea unor economii la nivelul costurilor, prin integrarea anumitor operațiuni; în acest mod managementul riscă să permită patrunderea de valori și mentalități ale vechiului domeniu în cel nou, făcând astfel mai dificilă adaptarea noii entități la noul context concurențial.

În cazul redresării este în joc însăși supraviețuirea organizației; apare deci urgentă adoptarea unor decizii energice pentru reducerea pierderilor și pentru a se castiga timpul necesar efectuării redresării în profunzime a organizației. Diferența între redresare și revitalizare ține de iminenta dispariției organizației.

Strategia de revitalizare trebuie să abordeze două probleme : pentru că nu există încă o stare de evidență a crizei, managementul trebuie să facă perceptibilă realitatea unei crize apropiate; deoarece performanțele slabe sunt atribuite ușor factorilor externi în fața cărora personalul se simte neputincios, este cazul să se trezească o conștiință mai acută a responsabilităților și să se favorizeze abandonarea fatalismului, o atitudine extremă de costisitoare.

3.3. Rolul culturii manageriale si a stilului managerial fata de cultura organizatiei.

Cercetarile realizate dupa 1980 au dezvaluit faptul ca in interiorul culturii organizationale functioneaza, ca o importanta componenta si resursa, cultura manageriala. Ea este orientata spre indeplinirea obiectivelor de care sunt responsabili managerii.

Cultura manageriala se refera la sistemul valorilor, credintelor aspiratiilor, asteptarilor si comportamentelor manageriale, care se reflecta in tipurile si stilurile de management practicate in cadrul organizatiei, marcand in mod evident continutul culturii organizationale si performantele firmei. Cultura manageriala vizeaza integrarea in ansamblul deciziilor si al actiunilor in concordanta cu obiectivele asumate, generand si dezvoltand modele de comportament organizational, amplificand coeziunea indivizilor, promovand anumite stiluri manageriale si practicand un anumit leadership.

Cultura unei organizatii este in special relevanta pentru manageri din cauza ca ea stabileste restrictii asupra a ceea ce ei pot si nu pot face. Cultura controleaza managerii prin filtrele automate care inclina, influenteaza perceptiile managerului, gandirea si sentimentele.

Cu cat cultura apare si castiga forta, ea devine mai persistenta si influenteaza fiecare lucru pe care managerul il intreprinde, chiar si propria lui gandire si simtire. Aceasta problema este in special importanta deoarece cele mai multe elemente pe care managerul le vede ca aspecte ale managementului „efectiv” – stabilirea, masurarea, urmarirea, controlul feedback-ul etc.-sunt prin ele inelele inclinatiei sau influente culturale la un grad necunoscut in orice organizatii date. Deci cultura nu este libera de management.

Realizarea functiilor managementului, statuate si acceptate de la Fayol incoace, este dependenta de cultura organizationala astfel :

Planificarea

- Gradul sau nivelul de risc pe care planurile il vor contine ;
- Daca deciziile vor accentua sau vor afecta o perioada indelungata sau scurta ;
- Daca salariatii vor avea sau nu obiective clare si tangibile ;

Organizarea

- Cat de multa autoritate va fi delegata la managerii subordonati ;
- Cat de multa libertate va fi proiectata, permisa in sarcinile salariatilor ;
- Nivelul la care procedurile si politicile vor fi intarite.

Antrenarea

- Ce tehnici de motivare vor fi folosite ;
- Care stiluri de management sunt potrivite ;
- Daca toate dezacordurile – chiar unele constructive- vor fi eliminate ;

Controlul

- Daca sa se permita salariatilor sa controleze propriile actiuni sau sa impuna controale externe ;
- Ce criterii vor fi accentuate in evaluarile performantei salariatului ;
- Ce repercursiuni vor apare in cazul depasirii bugetului.

O cultura manageriala preintampina aparitia anticulturii organizationale si este puternic personalizata, purtand amprenta managerului general al firmei. Cu cat acesta din urma posedea o personalitate mai puternica si exercita o conducere mai generoasa, orientata spre oameni, cu atat cultura manageriala si implicit, cea organizationala ii reflecta conceptia, potentialul si particularitatile. Cand personalizarea este excesiva, ea va genera, in timp, distorsiuni functionale si va afecta continuitatea dezvoltarii.

Natura deosebita a culturii manageriale se reflecta in functiile si dimensiunile sale specifice. Geert Hofstede delimiteaza patru dimensiuni pereche ale culturii manageriale :

➤ *Distanta fata de putere*, determinata in functie de modul de distributie al resurselor si puterii in societate ; ea se reflecta in dimensionarea si distribuirea autoritatii si motivatiilor in cadrul sistemului social si in gradul de centralizare a sistemelor manageriale ;

➤ *Acceptarea si evitarea riscului* ; culturile cu grad mare de evitare a riscului pun accentul pe sisteme organizatorice bine definite, cu ierarhii puternice, cu promovarea planificarii ca mijloc de anticipare a viitorului, in timp ce culturile cu grad mic de evitare a incertitudinii valorifica creativitatea si cauta crearea sentimentului de siguranta si continuitate in cadrul organizatiei :

➤ *Individualism si colectivism* ; exista culturi de tip individualist, in care legaturile dintre oameni sunt slabe, manifestindu-se un grad mare de libertate de decizie si de actiune individuala. Totodata, vorbim despre culturi de tip colectivist, in care relatiile interumane sunt puternice, convertindu-se atit in obiective individuale, cit si de grup ;

➤ *Masculinitate si feminitate* ; aceasta dihotomie este fondata pe diviziunea naturala a rolurilor in organizatie. In culturile de tip masculin diviziunea rolurilor este pronuntata, se manifesta o diferentiere accentuata intre barbati si femei, se apreciaza elementele material-financiare si performantele ; in culturile de tip feminin, diviziunea rolurilor este sensibil mai redusa, diferentele dintre statutul barbatilor si al femeilor sunt mai mici, iar preocuparea pentru latura afectiva a relatiilor umane mai evidenta.

Stilurile manageriale sunt intim legate de cultura organizationala, dat fiind faptul ca atitudinile si preferintele conducerii influenteaza modul in care se desfasoara munca. In plus, nivelul managerial impune diferente si in stilul de conducere: managerii de top abordeaza stiluri diferite de managerii inferiori.

Studiile consacrate stilului de conducere abunda. In anii '60-'70, stilul de conducere era sinonim cu tipul de conducere. Cei doi termini, nedisociati o vreme, dobindesc autonomie. Tipul de conducere desemneaza ceva bazal, iar stilul, modul de exprimare si manifestare a tipului de conducere in ceea ce are el mai important.

Stilului de conducere ii este asociat si comportamentul. Comportamentul liderului trimite la actiuni specifice unui conducator (aprecierea, critica sau recompensa), iar stilul este o consecinta a nevoilor fundamentale ale liderului, nevoi care ii sustin din punct de vedere motivational comportamentul.

O definitie integratoare a stilului trebuie sa includa, insa, aspectele comportamentale, atitudinale, motivationale si situationale. Stilul este o rezultanta a mai multor forte : orientarea conducerii, viziunea organizatiei, structura organizationala strategia si, nu in ultimul rand, cultura. Influenta culturii este subtila, dar decisiva.

Factorii care conduc la cristalizarea unui stil de conducere sunt numerosi. O abordare realizata trebuie sa aiba in vedere faptul ca exista o varietate de influente si nu avem un raspuns privilegiat. De aceea in scrierile psiho-socio-organizationale exista dispute in aceasta privinta.

Influenta culturala a stilului este indiscutabila. Valorile, normele sau rutinele unei organizatii permit mai degraba un stil decat un altul. O cultura care nu incurajeaza implicarea angajatilor in actul conducerii in care subordonatilor nu le este legitimata interventia, independenta si participarea la decizie va inlesni un stil de conducere autoritar. Acest tip de cultura este in opozitie cu stilul liber sau democrat.

De asemenea o serie de opinii ale practicienilor in management pledeaza in favoarea diferentei dintre stilurile de conducere pe criterii de gen, avand suportul experientelor din firmele in care au lucrat. Stilul managerial masculin este considerat autocratic, competitiv, nonemotional, analitic si ierarhic. Stilul feminin este caracterizat prin colaborare, operativitate si participare.

Concluzi este ca ca, inainte de exercitarea unor stiluri manageriale, trebuie luate in considerare diferentele culturale, cu suita de subculturi pe care acesta le implica.

4. Dezvoltarea unei culturi organizationale orientate spre calitate

Societatea actuala se afla sub semnul unor transformari de anvergura ce solicita noi abordari in confruntarea organizatiilor cu mediul si implicit, in gandirea si practicarea managementului. Schimbarea impune managementului organizatiei un alt ritm de miscare, noi reguli si cerinte, provocandu-i capacitatea de descoperire, imaginare, inovare, invatare.

In organizatia secolului XXI resursele critice sunt raportate la competente, valori intangibile, cunoasterea tacita sau explicita, procese si practici organizationale, capital intelectual. Ca atare metodele si abilitatile necesare conducerii organizatiilor de dimensiuni mai mari sau mai mici vor fi total diferite decat cele folosite in urma pentru determinarea performantelor si obtinerea succesului.

Liderii de succes din organizatiile bazate pe o cultura eficienta vor avea responsabilitatea de a crea acele culturi in care experimentarea si chestionarea modelelor sau ideilor dominante nu mai reprezinta o oportunitate oferita doar celor considerati curajosi sau imaginativi.

Dezvoltarea unei culturi organizationale orientate spre calitate presupune o serie de caracteristici ale managerului si organizatiei, respectiv :

- Managerii organizatiilor trebuie sa fie ei insisi „jucatori in echipe” si nu persoane ce urmaresc, dintr-o perspectiva individualista propria realizare ;

- Dedicarea unei parti importante a timpului construirii unor relatii bazate pe incredere si respect reciproc.

Liderii de succes au intuit ca cea mai sigura cale de a obtine succesul este de a-i face pe ceilalti sa simta ca-si pot controla propriul destin, sa creada in capacitatea lor de a-si mobiliza resursele si de a duce la bun sfarsit sarcinile , perseverand in efortul de perfectionare si autorelizare.

Managerii si angajatii se afla acum in situatia de a cauta impreuna caile apte de a le asigura dezvoltarea . Si unii si altii sunt supusi acelorasi presiuni ale mediului exterior aceluiasi bombardament mediatic si presiunii valului de informatii mereu in crestere. Ei constata ca sunt guvernati de nevoia de realizare personala, realizand ca o pot atinge mai degraba prin performanta profesionala decat prin alte mijloace. Dorinta de a mari profitul si de a-l regasi in buzunarele angajatilor nu mai este ratiunea de a fi a organizatiilor, de vreme ce insasi stabilitatea lor este pusa in joc.