



CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – FACTOR MODELATOR AL LEADERSHIPULUI MILITAR –

Lect. univ. dr. Brîndușa Maria POPA

Departamentul Regional de Studii
pentru Managementul Resurselor de Apărare, Brașov

Cultura organizațională nu este doar un sistem de convingeri, valori, credințe, atitudini ale membrilor organizației, este și un factor formator sau modelator al leadershipului acesteia, așa cum leadershipul, la rândul său, modelează cultura.

Liderii sunt responsabili pentru crearea sistemelor pe care se dezvoltă cultura și se consolidează normele la locul de muncă. Aceasta, la rândul său, influențează mediul organizațional și strategiile construite pentru îndeplinirea viziunii și misiunii organizaționale, politicile și procesele care permit acest lucru. Dacă avem o cultură organizațională care promovează excelența, corectitudinea, spiritul de echipă, caracteristici susținute printr-o comunicare reală și bidirecțională, cei care se formează într-un asemenea cadru organizațional le vor prelua.

Organizația militară se supune și ea acestor principii funcționale, membrii săi fiind modelați de specificul organizațional, iar învățământul militar, ca parte a acestei organizații, poate contribui major la dezvoltarea culturii și formarea liderilor.

Cuvinte-cheie: cultură organizațională, lider, educație, comunicare, eficiență.



INTRODUCERE

În cadrul acestei lucrări, vom prezenta, pe baza analizei studiilor de specialitate, dar și a observațiilor empirice, impactul pe care îl are *cultura organizațională* asupra formării și dezvoltării membrilor organizațiilor, cu accent pe relevanța formării liderilor în domeniul militar.

Conducerea unei organizații sau leadershipul înseamnă dirijarea și motivarea indivizilor pentru a-și duce la îndeplinire sarcinile de lucru. Leadershipul este un proces prin care personalul este antrenat și direcționat spre îndeplinirea obiectivelor organizației. Cei care fac posibil acest lucru, prin calitățile pe care le au, nu doar prin intermediul autorității conferite de funcția pe care se află, se pot numi lideri.

Liderul militar este acel comandant care își poate exercita calitățile personale în orice situație, care își cunoaște subalternii, cunoaște specificul organizației, cum poate fi folosită fiecare persoană în cel mai eficient mod. Un lider știe să activeze interacțiunea grupului astfel încât acesta să se transforme într-o echipă care concentrează acțiunea oamenilor spre atingerea obiectivelor, folosind expertiza profesională, dar și carisma, aptitudinile tehnice și pe cele socio-umane, precum abilitățile de comunicare.

Conceptul de *cultură organizațională* a fost introdus în literatura de specialitate la jumătatea secolului trecut, de către Eliot Jaques, în cartea sa *Cultura schimbătoare a unei fabrici (The Changing Culture of a Factory)* (1951), în care este prezentată și analizată evoluția unei comunități organizaționale. Conceptul a devenit foarte popular în cadrul comunităților academice și al specialiștilor în management, iar de-a lungul timpului, a fost definit și analizat din mai multe perspective istorice și disciplinare, evidențiind-se câteva domenii de interes (Eisenberg, Goodall, Trethwey, 2006, pp. 20-25), astfel:

- managementul comparativ – caracteristic abordării interculturale;
- viziunea antropologică – din perspectiva căreia cultura este ceva organic, emergent și imposibil de controlat;

Leadershipul este un proces prin care personalul este antrenat și direcționat spre îndeplinirea obiectivelor organizației. Cei care fac posibil acest lucru, prin calitățile pe care le au, nu doar prin intermediul autorității conferite de funcția pe care se află, se pot numi lideri.



Cultura organizațională este „patternul asumpțiilor bazale pe care un grup dat le-a inventat (creat, descoperit) sau dezvoltat învățând să abordeze problemele sale de adaptare externă și integrare internă și care au fost destul de eficiente pentru a putea fi considerate valide și pentru a putea fi împărtășite noilor membri ca pe o cale corectă de a percepe, gândi și simți în relație cu acele probleme”.

- simbolismul organizațional – pentru care cultura organizațională are importanță doar din punctul de vedere al câtorva componente: limbajul, poveștile, miturile, comunicarea nonverbală și relațiile de comunicare;
- viziunea criticistă sau postmodernistă – care ilustrează cultura organizațională prin numeroasele diferențe ale metodelor de luptă continuă pentru control și putere în organizații;
- viziunea cognitivistă – care prezintă cultura organizațională ca fiind „*patternul asumpțiilor bazale pe care un grup dat le-a inventat (creat, descoperit) sau dezvoltat învățând să abordeze problemele sale de adaptare externă și integrare internă și care au fost destul de eficiente pentru a putea fi considerate valide și pentru a putea fi împărtășite noilor membri ca pe o cale corectă de a percepe, gândi și simți în relație cu acele probleme*”. (Schein, 2004, pp. 13-28). Aceasta este viziunea după care se ghidează majoritatea analizelor, cu toate că în literatura de specialitate nu se regăsește o definiție integratoare a acestui concept.

Definițiile *culturii organizaționale* pot fi împărțite în două categorii: *funcționale și interpretative* (Lang, Stegar, Weik, 1994, pp. 6-8):

- definițiile funcționale prezintă cultura ca parte/element al organizației;
- definițiile interpretative consideră cultura organizațională ca fiind doar o construcție mentală.

În același context, prin urmare, *cultura organizațională* poate fi analizată din următoarele perspective:

- cultura organizațională este similară culturii societale;
- are în componere elemente precum: valorile, credințele, asumpțiile, percepțiile, normele comportamentale, artefactele și patternurile de comportament;
- este construită social – reprezintă forța nevăzută din spatele activităților organizaționale;
- este o energie socială, care ghidează membrii organizației spre acțiune;
- este o temă unificatoare, care conferă semnificație, direcție și îi mobilizează pe membrii organizației;
- are și funcția de control al organizației, deoarece, prin intermediul ei, sunt încurajate sau descurajate comportamentele.

Din păcate, așa cum reiese din literatura de specialitate, încă nu s-a ajuns la un consens privind descrierea strictă a acestui concept, iar părerile divergente acoperă componentele acesteia, relațiile dintre ele, atributele și modalitățile de investigare ale acesteia, felul în care aceasta poate fi administrată sau schimbată. Pentru că este un concept și nu un element palpabil, este dificil de definit, ea putând fi mai mult decât un element al organizației, și anume, poate fi un proces. Ca atare, fără a se ține cont de o perspectivă anume, conceptul de *cultură organizațională* reiese a fi un construct sensibil atunci când se încearcă definirea și operaționalizarea sa.



CARACTERISTICI ALE CULTURII ORGANIZAȚIONALE

În baza abordării funcționale, în care cultura este percepută ca un element constitutiv al organizației, putem extrage aspectele ce caracterizează și diferențiază organizațiile. Astfel, în cadrul unei organizații, fondatorii și, apoi, liderii sunt responsabili pentru crearea sistemelor care dezvoltă cultura organizațională și consolidează normele la locul de muncă. Această acțiune nu este unilaterală, cultura putând influența leadershipul în aceeași măsură în care leadershipul influențează cultura.

Culturile organizaționale care promovează excelența, corectitudinea, spiritul de echipă îi vor încuraja pe cei care împărtășesc aceste valori, îi vor modela în acest spirit pe cei nou veniți și îi vor marginaliza pe cei care nu se încadrează. Cultura creează mediul în organizație și influențează natura planurilor pe termen lung care conduc organizația spre viziunea sa. Cultura dictează, de asemenea, politicile și procesele care permit organizației să își îndeplinească misiunea în fiecare zi.

În acest context, apreciez că este relevantă definiția dată de Johnson și Scholes (1993, p. 96), aceștia definind *cultura organizațională* ca pe un element de *influență* compus din stiluri de conducere, povești, mituri, ritualuri, simboluri, tipul de putere caracteristic organizației, structura organizațională, metodele de luare a deciziilor și sistemele de conducere. Chiar dacă acest construct are multe variabile în componența sa, a căror putere și importanță pot fi diferite de la un grup la altul, cultura organizațională dominantă va scoate întotdeauna în evidență numitorul comun. Termenul cel mai important din această definiție este *influențează*, deoarece scoate în evidență ceea ce se urmărește prin intermediul culturii, și anume modelarea

În cadrul unei organizații, fondatorii și, apoi, liderii sunt responsabili pentru crearea sistemelor care dezvoltă cultura organizațională și consolidează normele la locul de muncă. Această acțiune nu este unilaterală, cultura putând influența leadershipul în aceeași măsură în care leadershipul influențează cultura.



sau influențarea membrilor organizației în direcția îndeplinirii scopurilor organizației. Astfel, putem conchide că există un acord limitat asupra elementelor culturii organizaționale, acest consens referindu-se doar la *norme, valori, credințe, ritualuri și semnificații* împărtășite. Acestea sunt percepute ca suficient de stabile, astfel încât, în urma interacțiunii între membrii și structura organizației, să fie create patternuri de comportament. Valorile organizației trebuie să fie și valorile membrilor săi, pentru că doar astfel va exista un sistem organizațional de valori și doar atunci când:

- indivizii știu că o anumită credință, o normă dată este și susținută;
- majoritatea membrilor organizației sunt de acord;
- valorile organizației sunt intens susținute în cadrul acesteia.

Gradul și maniera în care aceste criterii sunt satisfăcute vor face din cultură un element important și relevant în analiza organizației. Prin urmare, cultura reprezintă legătura existentă în cadrul unui grup organizat de oameni, pe de o parte, iar pe de altă parte, este o proiecție a mentalului colectiv, care va fi transmis noilor veniți, și un instrument de rezolvare a problemelor integrării și adaptării la grupul organizațional.

Așadar, se remarcă marea diversitate a elementelor care compun cultura organizațională, unele fiind mai vizibile decât altele, mai influente sau mai importante. Determinantele fiecărei culturi organizaționale sunt date de sistemul de valori, de simboluri și înțelesuri comune ale grupului. Prin intermediul culturii se transferă valorile, simbolurile, înțelesurile în obiecte materiale și practici rituale. În aceste condiții, cultura arată ce este important pentru un grup anume și cum ar trebui să gândească, să simtă și să se comporte membrii acestuia. 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, 1983, pp. 339-358).

Prin intermediul calității de instrument de influență, cultura organizațională modelează persoanele nou intrate într-o organizație, liderii fiind un fel de avanpost al acestei influențe, deoarece ei promovează valorile organizaționale. Sistemul de educație și instruire militară, în virtutea misiunii de bază pe care acesta o are, „*formează ofițeri, maiștri militari și subofițeri cu competențe profesionale*

Valorile organizației trebuie să fie și valorile membrilor săi, pentru că doar astfel va exista un sistem organizațional de valori și doar atunci când: indivizii știu că o anumită credință, o normă dată este și susținută; majoritatea membrilor organizației sunt de acord; valorile organizației sunt intens susținute în cadrul acesteia.

și transversale în acord cu cerințele și nevoile structurilor militare, corespunzătoare calificărilor specifice ocupațiilor militare, cu potențial de a deveni personalități creative, inovativi, determinați să obțină performanță, să genereze valoare și să-și asume în mod responsabil cariera militară” (DGMRU).

Calitatea de lider are două valențe: cea înăscută și cea construită. Ambele pot fi cultivate și dezvoltate din primii ani în sistemul educațional militar, fie liceal, postliceal sau universitar, plecând de la faptul ca acesta este primul contact cu acest sistem, că noii membri nu aparțin niciunei alte culturi organizaționale și că sunt la vârsta la care procesele de formare au cel mai mare succes. Adolescența cuprinsă aproximativ între 14 și 18 ani și tranziția la vârsta adultă, de la 18 la 22 de ani, se înscriu ca etape principale în formarea idealurilor personale și profesionale, fiind vârstele la care se pregătesc și se conturează imaginea și stima de sine, ca și decizia pentru viitoarea profesie.

Printre abilitățile și calitățile necesare unui lider, care pot fi structurate și dezvoltate prin intermediul sistemului de învățământ, menționăm puterea de concentrare, încrederea, transparența, integritatea, pasiunea, fermitatea, consecvența, empatia, comunicarea, gândirea analitică și decizională, deoarece *a învăța* nu înseamnă doar stocarea de informații, ci înseamnă dezvoltarea și antrenarea minții.

Integrarea cunoștințelor este un proces prin care cei care studiază reunesc diferite tipuri de informații și experiențe, identificând și stabilind relații și extinzând cadrele pentru conectarea acestora. Aceștia nu trebuie doar să acumuleze cunoștințe din episoade individuale de experiență, ci și să integreze cunoștințele pe care le dobândesc în timp. De fapt, aici vorbim despre educație, iar educația este un proces de facilitare a învățării, de dobândire de cunoștințe și abilități. Adesea, nu punem suficient accent pe valori, credințe, tradiții și obiceiuri, care sunt esențiale pentru o bună educație. Educația de calitate ar trebui să contribuie la promovarea unor schimbări pozitive, de durată în viața și comportamentul uman, iar viitorii lideri își vor dezvolta încă din școală abilitatea de a influența, motiva și permite și altora să contribuie la eficacitatea și succesul organizației din care fac parte. Aceste schimbări de gândire și atitudine pot deveni în sine valori ale culturii organizaționale a sistemului de educație și instruire militară. Este nevoie de lideri care să își câștige respectul subordonaților, prin comunicare, exemplu personal, nu doar prin autoritatea poziției ierarhice.



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

Printre abilitățile și calitățile necesare unui lider, care pot fi structurate și dezvoltate prin intermediul sistemului de învățământ, menționăm puterea de concentrare, încrederea, transparența, integritatea, pasiunea, fermitatea, consecvența, empatia, comunicarea, gândirea analitică și decizională, deoarece a învăța nu înseamnă doar stocarea de informații, ci înseamnă dezvoltarea și antrenarea minții.



De-a lungul timpului, au fost identificate mai multe tipuri de cultură organizațională, însă, așa cum menționa Charles Handy (1995), nu există organizație care să aibă o cultură organizațională în „stare pură”, aceasta fiind, de obicei, un amestec de trăsături aparținând tipurilor majore evidențiate de Handy – cultura puterii, cultura rolului, cultura sarcinilor și cultura oamenilor – și a celorlalte tipuri identificate ulterior de alți cercetători în domeniu, cu mențiunea că unele sunt mai pregnante decât celelalte.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ MILITARĂ – PRINCIPII FUNCȚIONALE

Cunoașterea și acceptarea culturii organizaționale de către toți membrii este determinantă pentru funcționarea acesteia, factorul cultural având un impact puternic asupra funcțiilor managementului și asupra acțiunilor liderului. Cu cât o cultură organizațională este mai puternică, angajații vor accepta mai ușor valorile organizației și vor avea încredere în acestea. O cultură puternică este o cultură care atrage și reține talentele, tot ea este cea care îi face pe oameni să se implice, care le dă energie membrilor săi, de fapt, este cea care stă la baza succesului organizației.

Când analizăm cultura mai multor organizații, observăm că nu există două care să fie identice. De-a lungul timpului, au fost identificate mai multe tipuri de cultură organizațională, însă, așa cum menționa Charles Handy (1995), nu există organizație care să aibă o cultură organizațională în „stare pură”, aceasta fiind, de obicei, un amestec de trăsături aparținând tipurilor majore evidențiate de Handy (Ib.) – cultura puterii, cultura rolului, cultura sarcinilor și cultura oamenilor – și a celorlalte tipuri identificate ulterior de alți cercetători în domeniu (cultura academiei, a echipei de baseball, a clubului și a fortăreței sau cultura macho, cultura work hard, play hard, cultura bet your company, distanța față de putere, individualism vs. colectivism, masculinitate vs. feminitate, gradul de evitare a incertitudinii, orientarea pe termen lung), cu mențiunea că unele sunt mai pregnante decât celelalte. În realitate, nu există nicio organizație care să aibă o cultură organizațională unitară, în cadrul culturii dominante vor exista întotdeauna subculturi dezvoltate pe baza specificului diferitelor grupuri care alcătuiesc organizația, care vor fi constituite în umbră, după dezvoltarea culturii principale, și pot împărtăși, într-o măsură mai mică sau mai mare, caracteristicile culturii dominante. Aici putem vorbi despre grupurile restrânse, formate din personalul existent într-un anumit birou, departament, atelier, laborator etc., care constituie colective relativ mici, în care muncesc câteva persoane și care influențează pozitiv sau negativ ansamblul. Mai mulți cercetători s-au preocupat de analiza culturilor organizaționale, încercând să le încadreze în tipologii. Un criteriu după care pot fi clasificate acestea este impactul pe care îl au asupra performanței organizaționale, criteriu care duce la împărțirea culturilor în *culturi pozitive* și *culturi negative*. Trebuie reținut că nu există un tip

de cultură de tipul *perfect* sau *cel mai bun*. Chiar dacă se consideră că o cultură puternică este de preferat uneia modeste, uneori, aceasta poate deveni rigidă și reticentă la nou, împiedicând organizația să se adapteze la cerințele mediului. Cu alte cuvinte, cultura potrivită este cea care face față mediului competitiv și, în același timp, duce la îndeplinirea scopurilor organizației prin dezvoltarea unui colectiv unitar și devotat.

În ceea ce privește organizația militară, aceasta se supune, la rândul ei, acestor principii funcționale. Membrii săi sunt modelați de specificul organizațional, iar învățământul militar, ca parte a acestei organizații, poate să contribuie major, într-o manieră activă și cu o eficiență ridicată, datorată momentului temporal în care are loc (vârsta celor implicați și durata expunerii), la dezvoltarea culturii și formarea membrilor organizației și a viitorilor lideri.

Organizația militară are, în mod evident, o cultură specifică, ce derivă din scopul și sarcinile pe care le are armata față de societate și care s-a format prin interacțiunea unor imperative funcționale (cum ar fi: amenințarea venită din exterior, resursele și membrii săi) cu imperative legale (legile și regulamentele) și sociale (cultura civilă). Armata este o organizație cu un grad foarte ridicat de specificitate, o caracteristică foarte evidentă, rezultată din rolul pe care îl are militarul în societate. În cadrul organizației militare, există un ansamblu de simboluri, ritualuri care dau identitatea și care acompaniază inițierea noilor membrii. Rolul de militar creează o serie de trăsături psihologice și de personalitate, particulare, determinate de modul particular de viață și care sunt esențiale pentru felul în care militarii se vor comporta în anumite situații. Acest tip de organizație, prin natura misiunii, pune oamenii adesea în situații limită, caracterizate prin următoarele trei tipuri de aspecte:

- riscuri mari;
- solicitări emoționale, intelectuale și fizice ieșite din comun, care pot să întărească emoțional și fizic pe cel care trebuie să le facă față, dar, totodată, pot și să îl destabilizeze;
- activitățile și ritmul în care acestea se desfășoară necesită atât anumite abilități și cunoștințe, cât și raporturi pozitive între participanți, în special de încredere reciprocă deosebită.

Într-o organizație militară, rezultatele acesteia se bazează, mai mult decât în alte organizații, pe calitatea membrilor săi și a relațiilor formate între aceștia, fapt ce subliniază importanța formării membrilor săi încă din primele momente, adică din perioada de școlarizare.



Organizația militară are, în mod evident, o cultură specifică, ce derivă din scopul și sarcinile pe care le are armata față de societate și care s-a format prin interacțiunea unor imperative funcționale (cum ar fi: amenințarea venită din exterior, resursele și membrii săi) cu imperative legale (legile și regulamentele) și sociale (cultura civilă).



Cultura organizațională a armatei este bazată pe un leadership strict structural, de „sus în jos”, cu un lanț de comandă foarte bine precizat. Decizia și informația relevantă pentru acțiune se transmit de „sus în jos”, competența de a iniția acțiunea este puternic limitată la baza structurii ierarhice, iar deciziile importante sunt întotdeauna luate de cei din partea cea mai de sus a ierarhiei.

Pentru ca sarcinile și misiunile să fie îndeplinite în cele mai bune condiții, este necesar ca cei implicați să:

- fie capabili să acționeze în condiții deosebite (grad de dificultate ridicat, risc ridicat, dificultate fizică etc.);
- accepte riscurile ce decurg din acest tip de activitate;
- fie capabili să acționeze performant în condițiile complexe menționate mai sus;
- fie formați astfel încât să poată menține relații de încredere reciprocă.

Analizând organizația militară din punct de vedere al elementelor constitutive ale unei culturi organizaționale, putem spune că este o organizație de tip centralizat, caracterizată printr-o mare distanță față de putere, de depersonalizare și de obiectivare a autorității. Comunicarea se realizează de *sus în jos*, există regulamente stricte, iar formalismul și birocrăția predomină. Drept urmare, cultura organizațională a armatei este bazată pe un leadership strict structural, de *sus în jos*, cu un lanț de comandă foarte bine precizat. Decizia și informația relevantă pentru acțiune se transmit *de sus în jos*, competența de a iniția acțiunea este puternic limitată la baza structurii ierarhice, iar deciziile importante sunt întotdeauna luate de cei din partea cea mai de sus a ierarhiei (Zulean, 2005). Probabil că putem regăsi o mare parte dintre aceste elemente și în alte organizații de tip birocratic, în care ierarhia și formalitatea sunt elementele cheie.

Prin urmare, cultura militară are în sine o dualitate care face din ea un exemplu aparte în cadrul culturilor organizaționale. Cultura militară are două aspecte: în timp de pace, îndeplinește majoritatea criteriilor birocratice, iar în caz de urgențe, trebuie să facă față unor evenimente foarte grave și cu un impact social foarte puternic. Reacțiile reduse venite din partea mediului social pot crea în cadrul culturilor militare o orientare centrată spre sine, acest lucru ducând și la o tendință de ritualizare a comportamentului.

NECESITATEA COMUNICĂRII PENTRU DEZVOLTAREA VIITORILOR LIDERI MILITARI

Liderul militar, ca exponent al culturii organizaționale, trebuie să fie format în spiritul acestor valori. Activitatea sa are ca scop planificarea, organizarea, coordonarea, controlul și motivarea indivizilor pentru ca aceștia să își ducă la îndeplinire sarcinile de lucru, în vederea atingerii

obiectivelor. Însă, pentru această activitate, liderul nu se poate baza doar pe inspirație, vocație, devotament, deoarece conducerea nu înseamnă doar rezolvarea problemelor atunci când acestea apar, ci și anticiparea lor. În aceste condiții, rezultă că experiența nu trebuie să se transforme în conservatorism, ci să devină un factor pozitiv. Artă conducerii reprezintă modul în care liderii își influențează, conving și își dirijează subordonații să desfășoare o activitate care să ducă în mod eficient la îndeplinirea obiectivelor. Totodată, știința conducerii înseamnă elaborarea mai multor strategii de acțiune, însă alegerea celei mai potrivite ține și de experiența, inventivitatea, îndrăzneala liderului militar. Știința fără artă nu este suficientă, așa cum arta fără cunoștințele științifice înseamnă doar o conducere empirică.

O mare parte a activității corespunzătoare funcției de motivare, dar și a celorlalte funcții ale managementului se bazează pe comunicare. Stilul de comunicare este parte a culturii organizaționale. Comunicarea este prezentă la toate nivelurile organizaționale și este necesară pentru desfășurarea tuturor activităților. Încă din a doua jumătate a secolului trecut, în cadrul unui studiu (Mintzberg, 1973; Eccles și Nohria, 1991) s-a observat că managerii sau liderii sunt în mare parte ocupați să comunice cu membrii organizației, ajungând să își ocupe de la 70 până la 90% din timpul zilnic cu interacțiuni de grup sau de echipă. Dezvoltarea și popularizarea tehnologiei din ultimii 20 de ani a accentuat această situație, noile tehnologii de comunicare, cum ar fi telefoanele mobile, e-mailul, videoconferințele, site-urile sociale etc. care aparent au facilitat comunicarea, au dus și la o creștere a timpului folosit de această activitate. Acest vast procent de timp petrecut de manageri și lideri în comunicarea aspectelor importante scoate în evidență importanța abilităților de comunicare pentru liderii care doresc să își consolideze pozițiile de conducere. La jumătatea secolului trecut au fost realizate studii care să demonstreze importanța comunicării pentru leadership. A fost evidențiat faptul că o persoană care poate comunica bine are o bună capacitate de decizie și coordonare a colectivului pe care îl conduce, având mai multe șanse să ajungă într-o poziție superioară de management (Bowman, Jones, Peterson, Gronouski&Mahoney, 1964, pp. 6-18). Abilitățile de comunicare ajută la crearea unei înțelegeri a nevoilor și obiectivelor organizaționale, facilitează consolidarea colectivului și încrederea în organizație. Astfel, dezvoltarea abilităților de comunicare ar trebui să fie o prioritate pentru managerii care doresc să atingă excelența leadershipului și dezvoltarea carierei.



GÂNDIREA
MILITARĂ
ROMÂNEASCĂ

*Artă conducerii
reprezintă modul
în care liderii își
influențează,
conving și
își dirijează
subordonații
să desfășoare
o activitate
care să ducă
în mod eficient
la îndeplinirea
obiectivelor.
Totodată, știința
conducerii
înseamnă
elaborarea mai
multor strategii
de acțiune, însă
alegerea celei
mai potrivite ține
și de experiența,
inventivitatea,
îndrăzneala
liderului militar.
Știința fără
artă nu este
suficientă, așa
cum arta fără
cunoștințele
științifice
înseamnă doar
o conducere
empirică.*



Comunicarea managerială eficientă înseamnă transferul mesajului ținând cont de înțelegerea și capacitatea receptorului. Din păcate, există numeroase situații în care nesiguranța și obtuzitatea unor persoane aflate în poziții de conducere au dus la neîndeplinirea unor obiective planificate, pentru că acestea nu au fost clar sau suficient explicate sau pentru ca nu s-a solicitat sau acceptat feed-back de la cei implicați.

Un lider ar trebui să se asigure că procesul de comunicare este continuu și, de asemenea, că este asigurată utilizarea adecvată atât a abordărilor informale, cât și a celor formale.

Comunicarea la nivel de leadership este un proces complex, care pleacă de la dezvoltarea unei strategii de comunicare prin care să se obțină cunoașterea obiectivelor organizației de către toți membrii acesteia, motivarea personalului și controlul situațiilor dificile. Acest tip de comunicare cuprinde trei aspecte majore: cel de bază, cel managerial și cel sistemic. Cel de bază cuprinde elemente de comunicare verbală sau scrisă necesare pentru gestionarea colectivelor medii și mari. Cel managerial cuprinde elemente culturale, motivaționale, de planificare și control, stabilire și menținere a relațiilor cu membrii colectivului, iar cel sistemic se referă la comunicarea cu stakeholderii, comunicarea de criză, de creare de imagine.

O organizație a cărei cultură încurajează ideea de lideri pregătiți să comunice proactiv și deschis va câștiga în pe cel puțin două planuri: își va atinge obiectivele și va avea un personal implicat, încrezător în misiunea organizației.

Pregătirea în domeniul comunicării ar trebui să fie parte a programei școlare chiar din timpul liceului. În acest sens, trebuie înțeles scopul complex al comunicării, care depășește simplul nivel de transmitere de informații. Comunicarea managerială eficientă înseamnă transferul mesajului ținând cont de înțelegerea și capacitatea receptorului. Din păcate, există numeroase situații în care nesiguranța și obtuzitatea unor persoane aflate în poziții de conducere au dus la neîndeplinirea unor obiective planificate, pentru că acestea nu au fost clar sau suficient explicate sau pentru ca nu s-a solicitat sau acceptat feed-back de la cei implicați. Trebuie renunțat la tipul de manager care nu are abilități de comunicator și nici interes în acest domeniu, acel șef care nu acceptă feedback din partea subordonaților, care vede comunicarea ca pe o pierdere de timp și care preferă să conducă folosind doar un ton arogant, de pe o poziție de forță. Acest gen defectuos de comunicare poate provoca de la demotivarea personalului până la apariția de conflicte. Însă, prin intermediul sistemului de învățământ, pot fi sistematizate și dezvoltate abilitățile de comunicare ale viitorilor lideri, elevii și studenții pot fi învățați valoarea comunicării, ce înseamnă un plan de comunicare, care sunt tehnicile și instrumentele potrivite pentru comunicare în funcție de mediu, public și scop ș.a.



Viitorii lideri trebuie să învețe că, înainte de a comunica, trebuie să le fie lor înșiși clar obiectivul urmărit. Aceștia trebuie să fie încrezători în mesajul pe care îl comunică, iar membrii organizației, publicul țintă, trebuie să aibă încredere în ceea ce li se spune. Dacă vorbitorul pare că nu crede mesajul pe care îl transmite, are o atitudine negativă sau deconectată, cei din echipă nu vor putea fi motivați pentru a-și îndeplini sarcinile. Comunicarea liderilor trebuie să fie clară, concisă, conținând elementele esențiale desfășurării activității, dar receptivă la gândurile, ideile și sentimentele celorlalți.

Este posibil ca un lider să nu aibă timp să comunice cu toți membrii colectivului individual, deci el trebuie să dezvolte capacitatea de a interacționa cu cei care compun organizația, chiar dacă sunt în grupuri, ca și cum s-ar adresa fiecăruia în parte.

CONCLUZII

Cultura organizațională în context militar, prin componentele sale, acționează asupra conducerii militare. Aceasta își însușește cultura organizațională și își formează și adaptează stilul de conducere, comportamentele individuale și colective, atitudinile în deplin consens cu aceasta. Putem spune, astfel, că niciun lider nu poate să fie cu adevărat competent dacă, prin activitatea sa, nu generează atitudini și comportamente individuale și de grup adaptate situațional, care să fie în continuarea valorilor organizaționale.

În același timp, cultura organizațională, prin valorile promovate cu rigurozitate și constanță, conduce la formarea unui comportament individual și colectiv pe deplin adaptat specificului organizației militare. Impactul culturii asupra organizațiilor nu trebuie supradimensionat, însă trebuie avut în vedere faptul că paradigmele culturale proprii mediului de formare și de viață al indivizilor (aici includem perioada de timp petrecută în sistemul de învățământ și de formare militară) sunt puternic constrângătoare și își pun amprenta pe funcționarea organizației.

De aceea, asigurarea compatibilității dintre cultura individuală a membrilor organizației și cultura organizațională devine o necesitate funcțională pentru organizație. Compatibilitatea sau compatibilizarea trebuie să fie formată sau cultivată în procesul de gestionare a proceselor care susțin funcționarea organizației sau anterior, în cadrul sistemului de învățământ.

Asigurarea compatibilității dintre cultura individuală a membrilor organizației și cultura organizațională devine o necesitate funcțională pentru organizație. Compatibilitatea sau compatibilizarea trebuie să fie formată sau cultivată în procesul de gestionare a proceselor care susțin funcționarea organizației sau anterior, în cadrul sistemului de învățământ.



Comunicarea eficientă este o caracteristică a conducerii eficiente. Niciun lider nu poate îndeplini performant activitățile dacă nu este un comunicator excelent, care știe cum să folosească această abilitate pentru a coordona, influența și motiva organizația sa.

De asemenea, un comandant care nu este capabil să comunice și să înțeleagă valoarea comunicării folosind-o în acord cu valorile și obiectivele organizaționale nu va fi un adevărat lider. În consecință, este important ca, printre caracteristicile culturii organizaționale militare, să regăsim și un tip de comunicare deschisă și asertivă. Comunicarea are valoarea unei puteri subtile (soft power), dar poate aduce rezultate chiar mai bune decât o abordare dură și în forță. Dacă toate aceste elemente și tehnici ale comunicării ar fi introduse în cadrul educației militare încă din primii ani de liceu, beneficiile s-ar putea observa încă de la primele generații de absolvenți, un lucru benefic întregului sistem. Comunicarea eficientă este o caracteristică a conducerii eficiente. Niciun lider nu poate îndeplini performant activitățile dacă nu este un comunicator excelent, care știe cum să folosească această abilitate pentru a coordona, influența și motiva organizația sa.

BIBLIOGRAFIE:

1. Jaques, E., dr. (1951). *The changing culture of a factory*. Tavistock Institute of Human Relations. London. Tavistock Publications.
2. Ott, S.J. (1989). *The organizational culture perspective*. Brooks/Cole Publishing. Pacific Grove. CA.
3. Eisenberg, M., Goodall, H.L., Trethwey, A. (2006). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. Belford/St. Martin's. Boston.
4. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
5. Lang, R., Stegar, T., Weik, E. (1994). *From Functionalist to interpretative: Modern Approaches in the Research of Organizational Culture*. International Seminar on Transition Management. Târgoviște: „Valachia” University.
6. Johnson, G., Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
7. Sergiovanni, T.J., Corbally J.E. (1986). *Leadership and Organizational Culture*. Urbana: University of Illinois Press.
8. Smircich, L., (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly 28(3): 339-358. Cornell University.
9. Handy, C.B. (1995). *Gods of Management. The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press.
10. Zulean, M. (2005). *Diferențe culturale dintre armată și societatea românească*. București: Editura Universității Naționale de Apărare.
11. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper&Row.
12. Eccles, R.G., Nohria, N. (1991). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

13. Bowman, G.W., Jones, L.W., Peterson, R.A., Gronouski, J.A., & Mahoney, R.M. (1964). *What helps or harms promotability?* Harvard Business Review. 42 (1).
14. Yates, K. (2006). *Effective Communication: A Leading Indicator of Financial Performance*. 2005/2006. Communication ROI Study. Watson Wyatt Worldwide. Washington.
15. Gilley, A., Gilley, J.W., McMillan, H.S. (2009). *Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness*. [Online] <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/piq.20039>, accesat la 12 septembrie 2021.
16. Johnson, C.E., Hackman, M.Z. (2018). *Leadership: A Communication Perspective*. Seventh Edition, Waveland Press, Inc. Long Grove. Illinois.
17. Soeters, J. (2018). *Organizational Cultures in the Military*. Handbook of the Sociology of the Military. Part of the Handbooks of Sociology and Social Research book series (HSSR). [Online], https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-71602-2_13#:~:text=Gradually%20the%20organizational%20culture%20in,the%20various%20hierarchical%20levels%20themselves, accesat la 10 septembrie 2021.
18. Harrison, J.R., Carroll, G.R. (2006). *Culture and demography in organizations*. Princeton: Princeton University Press.
19. Hogg, M.A., van Knippenberg, D., Rast, D.E., III. (2012). *Intergroup leadership in organizations: Leading across group and organizational boundaries*. Academy of Management Review, 37(2).
20. King, A. (2006). *The word of command: Communication and cohesion in the military*. Armed Forces and Society, 32(4).
21. Zulch, B. (2014). *Leadership communication in project management*. Proceedings 27th IPMA World Congress on Social and Behavioral Science 2014. University of the Free State, Bloemfontein, South Africa. [Online], <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814021120>, accesat la 12 septembrie 2021.
22. DGMRU, <https://dmru.mapn.ro/pages/view/115>, accesat la 12 septembrie 2021.

