

Provocări pentru companii și lideri în condițiile mediului european de afaceri

Prof. univ. dr. Dumitru Miron
REI – ASE, București

Provocări pentru companii și lideri în condițiile mediului european de afaceri

Cu 500 de ani în urmă, omul Renașterii descoperea că pământul e rotund; 350 de ani mai târziu, omul Organizației a descoperit practica management-ului. Dar pe măsură ce această practică a evoluat, el a uitat că lumea e rotundă și a construit o lume a management-ului formată din piramide și pătrate. Lumea aceasta avea un limbaj special, potrivit cu structura sa: limbajul comenzii și al controlului, al ordinii, al urcării pe scara ierarhică, al vârfului și nivelelor inferioare, al structurii sus-jos.

În toate marile organizații din ultima sută de ani, rangul a echivalat cu autoritatea, iar pentru cea mai mare parte, vechile ierarhii care grupau oamenii și funcțiile lor în pătrate închise, în structuri rigide, a funcționat bine. Chiar a apărut faimoasa piramidă, care mult timp a reprezentat un tipar pentru toate organizațiile, având managerul în vârf, privind de sus la angajații săi, care se uită la acesta de la locurile lor de jos.

Urmează acum o perioadă de schimbări masive, istorice, de concurență globală și ignorare a granițelor, a vechilor soluții care nu mai corespund noilor realități. „ În următorii zece ani va fi mai multă CONFUZIE în lumea afacerilor decât în orice altă perioadă din istorie. Iar ritmul

actual al schimbărilor va continua să se accelereze”.¹

În încercarea corporațiilor de a naviga prin aceste valuri ale schimbării, o filozofie diferită a început să stăpânească peisajul organizațiilor și cu ea a apărut în leadership un nou limbaj, o nouă abordare și o mare diversitate.

Începând cu anii '60 și până astăzi, mediul organizațional a suferit transformări radicale și există o mare diversitate de forțe care au antrenat aceste schimbări. Dezvoltarea telecomunicațiilor a îngustat considerabil distanțele și lumea; diversitatea crescândă a forței de muncă a condus la un șir nesfârșit de valori diferite, perspective și așteptări noi în rândul angajaților. Conștiința publică a devenit tot mai sensibilă și exigentă, cerând organizațiilor să fie mai responsabile social. O mare parte a lumii a treia s-a alăturat pieței globale, creând o arenă mai largă pentru vânzarea de produse și servicii. Organizațiile au devenit mai responsabile nu doar față de acționari, dar și față de o largă comunitate de parteneri.

Ca răspuns la acțiunea tuturor acestor forțe ale schimbării, organizațiile au trebuit să adopte o „nouă paradigmă”, să-și schimbe, ca

¹ Tom Peters: “We are in a Brawl with No Rules”, Seminar Toledo, 16.10. 2001.

toată lumea, viziunea asupra lumii, să fie mai sensibile și adaptabile la cererile și așteptările partenerilor. Multe organizații au abandonat - sau sunt pe cale să o facă – tradiționalele structuri ierarhice rigide „sus-jos” în favoarea unor forme mai organice și mai fluide.

CARE SUNT NELINIȘTILE LIDERILOR DE MÂINE?

- **Strategiile competitorilor (18 %)**
- **Managementul oamenilor (17,2 %)**
- **Cum să țină pasul cu tehnologia (13 %)**
- **Cum să inducă creșterea (12,5 %)**
- **Cum să administreze banii (12,3 %)**
- **Cum să facă bani (9 %)**
- **Cadrul legislativ (7 %)**
- **Cum să satisfacă cererea (3,3 %)**
- **Procesele în justiție (2 %)**
- **Altele (5,7 %)**

Sursa: Inc. 500 – „CEO's Biggest Worries”

Liderii de astăzi au de-a face cu schimbări permanente, rapide. Managerii care se află în fața unei decizii majore nu se mai pot inspira din modul cum s-a luat ea în trecut într-o situație similară pentru a stabili direcția de acțiune, întrucât un ansamblu întreg de condiții se modifică foarte repede. Cea mai grea misiune a liderului este de a naviga printre obiective adesea conflictuale.

În anii '70 – '80, câțiva lideri de companii și ONG-uri au conștientizat că ierarhiile trecute nu mai corespundeau realităților în care trăiau și viitorului pe care îl întrezăreau, încât au scos oamenii și funcțiile lor din acele pătrate cu care sunt reprezentate clasic organigramele, reușind să elibereze spiritul uman și să transforme organizația.

Începem să vedem noi lideri, liderii viitorului, operând în structuri fluide și flexibile care sunt astăzi organizațiile. Îi auzim folosind un limbaj mai expresiv și mai inclusiv; o mostră de astfel de limbaj ne oferă Jack Welch de la General Electric: „Peste 10

ani vrem ca revistele să scrie despre GE ca despre un loc unde oamenii au libertatea să fie creativi, un loc unde se scoate la iveală ce e mai bun în fiecare, un loc deschis, unde oamenii au convingerea că ceea ce ei fac contează și unde reușita este recompensată atât material, dar și sufletește. Aceasta va fi cartea noastră de vizită.” Iată un lider de corporație care concepe filozofia organizațională diferit, fiind conștient că vremurile sunt în schimbare.

Pe măsură ce această viziune asupra lumii se consolidează, zilele „curselor” și ale „călărețului singuratic” apun; a venit vremea parteneriatelor. Misiunea liderului constă în identificarea punctele forte în care organizația poate aduce ceva nou, ceva diferit, pentru ca apoi să clădească parteneriate prin care acestea să fie puse în valoare. Trebuie să ne amintim mereu că putem face puține lucruri singuri și mult mai multe lucrând împreună. Pentru a fi eficienți, liderii trebuie să privească dincolo de porțile corporației, să caute să clădească o coeziune cu comunitatea și cu oamenii săi, știut fiind că nu există speranțe pentru o organizație atât timp cât comunitatea de dincolo de granițele sale nu îi furnizează forța de muncă sănătoasă, energică – esențială într-o lume a competiției.

Ceea ce va fi absolut necesar în tumultul anilor care vor veni, cheia avantajului competitiv viitor, va fi capacitatea organizației de a crea arhitectura care să genereze capitalul intelectual. Iar această capacitate stă în leadership.

Percy Barnevik, fost președinte al companiei Asea Brown Boveri – ABB și unul dintre liderii recunoscuți ai Europei, susține că organizațiile garantează că oamenii își folosesc doar 5-10% din abilitățile lor la serviciu. În afara slujbei sunt antrenate restul de 90-95%.

Provocarea pentru lideri este de a învăța să recunoască și să utilizeze abilitățile necaptate ale angajaților. Pe de altă parte, obțin beneficii enorme organizațiile care reușesc să angajeze capacitatea mentală colectivă,

know-how-ul, ideile și inovațiile. Un studiu recent efectuat în cadrul Universității Pennsylvania asupra a 3.200 de companii arată că o creștere cu 10% a sumelor cheltuite pentru pregătirea și recalificarea angajaților conduce la o creștere cu 8,5% a productivității, în timp ce o creștere similară a consumului de capital determină o creștere de productivitate de numai 3,8%.

Astfel de explicații justifică de ce Jack Welch de la General Electric spunea că un manager are doar *trei lucruri de făcut: să selecteze oamenii potriviți, să aloce resursele de capital și să răspândească ideile rapid*. Întrebarea pe care Welch o punea frecvent managerilor GE cu care discuta periodic era nu despre ideile lor, cât despre cei cu care au împărtășit ideile și cine altcineva le-a mai adoptat.

Nu e întâmplător că atât Welch, cât și Barnevik – doi dintre liderii desăvârșiți ai lumii, își văd rolul lor în termeni similari. Într-o economie a informației, liderii nu pot comanda angajații să lucreze mai mult, mai repede sau mai bine. Angajații, presupunând că își merită salariul pe care îl primesc, știu mai multe despre munca lor decât știe managerul. Însă fără lideri, care să poată atrage și păstra talentele, care să gestioneze informația și să dea undă verde capacității oamenilor de a adapta și inova, viitorul unei organizații este în pericol.

În plus, ierarhia capătă noi valențe, înclinația contemporană fiind spre ierarhii mai plate și spre mai multă muncă de echipă. Autoritatea ierarhică, așa cum a funcționat ea în mod tradițional, a reprezentat autoritatea aducerii la ascultare, iar supunerea și ascultarea sugrumă inițiativa și nu de acest lucru e nevoie în condițiile actuale ale unor piețe fluide, capricioase, dinamice. Deși mulți îndeamnă deja la sfidarea ierarhiei, ea are încă funcții importante, mai ales dacă îi recunoaștem limitele și o adaptăm la natura schimbătoare a leadership-ului.

În mediile în care micile diferențe pot cauza efecte puternice – cum sunt cele ale timpurilor noastre – misiunea liderului este

de a simți și recunoaște noile modele care emerg și să se poziționeze, atât personal, cât și organizația, ca o parte a unei forțe generatoare mai puternice care va redefini lumea.

Pentru a face față unei economii conduse de tehnologii de vârf și inovare, liderii în afaceri vor trebui să-și dezvolte capacitatea de a intui și de a măsura noile oportunități de afaceri. Pentru lideri, ceea ce era „real” s-a schimbat. În mediile de afaceri tradiționale și mai stabile, primordialitatea era a lumii fizice, însă în mediile de astăzi – mai dinamice – lanțul de valori se bazează mai mult pe resurse intangibile. Variabilele „tangibile” sunt acum pe plan secund, în timp ce altele, de mai mare finețe, precum intențiile, interpretările, relațiile sunt tot mai mult considerate ca parte a unei sfere mai concrete a creării de valoare. Implicațiile pentru lideri sunt că, pentru a avea succes, ei vor trebui să învețe să acorde atenție unui set diferit de variabile – intențiile, interpretările, identitatea. În ultimul timp a prins contur conceptul de inteligență emoțională. Termenul se referă la folosirea altor metode decât cele tradiționale pentru creșterea productivității și îmbunătățirea rezultatelor la locul de muncă. În acest sens, este acordată mai multă atenție stărilor emoționale ce pot apărea în cadrul unui colectiv: atașamentul față de companie și colegi, motivarea prin

DOCTRINA LUI KOTLER

1965 – 1980:

Atenție! Țintește! Trage!

1980 – 1995:

Atenție! Trage! Țintește!

1995 - ????:

Trage! Trage! Trage!

oferirea unor posibilități de promovare, aplicarea unui sistem de apreciere colectivă a unor rezultate individuale, etc.

„Doctrina lui Philip Kotler”, valabilă în marketing, ca și în management, este sinteza cea mai sugestivă pentru timpurile pe care le

străbatem, care nu mai au reguli, în care lucrurile par scăpate de sub control și tuturor ni se pare că nu ne mișcăm destul de repede pentru a ține pasul cu schimbarea.

I.1 DE CE SUNT IMPORTANTII LIDERII?

Nevoia de lideri provine tocmai din faptul că mediile organizaționale se schimbă, iar cineva trebuie să aibă inițiativa reacției la aceste schimbări.

LIDERII CONDUC PRIN VREMURI ÎN SCHIMBARE

**Ei determină direcția.
Ei deplasează organizația de acolo unde este spre unde ar trebui să fie.**

LIDERII FAC LUCRURILE SĂ SE ÎNTÂMPLE

**Ei modelează cultura organizației.
Ei au în mână uneltele de management.**

LIDERII SUNT FORȚE MOTRICE ALE SCHIMBĂRII

**Ei privesc realitatea cu obiectivism și mobilizează resursele necesare.
Ei încurajează pe ceilalți să îi urmeze.**

Subiectul leadership-ului nu a fost niciodată de mai mare interes decât este în momentul de față atât pentru manageri, ca și pentru literatura de specialitate. Richard Donkins, ziarist la *The Financial Times*, vorbește despre „o fixație care frizează obsesia asupra calităților necesare leadership-ului corporativ”.

Deși o obsesie, este una utilă pentru organizațiile preocupate de viitor. Fie că leadership-ul este bine înțeles, fie că nu, impactul său asupra realității este crucial. Conform unui studiu al Institutului de consultanță Andersen din SUA, prețul acțiunilor companiilor percepute a fi bine conduse a crescut de-a lungul ultimilor 10 ani

cu 90%, în comparație cu numai 74% pentru companiile percepute a fi lipsite de un leadership performant.

Revista *Fortune*, care alcătuiește și clasamentul celor mai admirate companii americane, identifică o valoare comună tuturor organizațiilor care ocupă locuri fruntașe în acest top. Această revistă scrie: „Adevărul este că nici un factor anume nu face o companie să fie admirată, dar dacă totuși ar trebui să alegi un asemenea factor care să facă distincția între companii, acesta este leadership-ul”. Într-o accepțiune generală, leadership² înseamnă capacitatea și actul de a conduce sau “faptul de a influența acțiunile sau opiniile cuiva.” (*The Oxford English Dictionary*). Vorbim de leadership atunci când anumiți indivizi stabilesc direcții și exercită influențe asupra altora să le urmeze, într-un context organizațional.

În teorie, orice membru al organizației poate exercita influență asupra celorlalți, angajându-se deci în leadership. Mulți susțin ideea că, fie că e vorba de un manager, fie de un lucrător de rând abia intrat în rândurile unei organizații, este critică necesitatea de a avea abilități de lider. În practică însă, unii sunt în poziții mai bune decât alții pentru a fi lideri. Oameni cu funcții precum manager, director executiv, supraveghetor sau șef de departament joacă roluri de lideri formale sau desemnate. (De aici tendința unora de a folosi termenul de „leadership” atunci când se referă la managementul unei organizații, pentru că, pentru aceștia, leadership înseamnă pur și simplu a fi primul, cel mai mare sau cel mai puternic). Ca parte a acestor roluri, de la ei se așteaptă să-i influențeze pe ceilalți, dându-li-se autoritate specifică pentru a-și dirija subordonații. Desigur, prezența unui rol formal de lider nu este o

² Prefer să evit perifriza și am decis să păstrez termenul din limba engleză pentru a menține claritatea și a nu-l văduvi de nuanțe.

Engl. “To lead” = a conduce, a îndruma, a ghida, a îndrepta.

garanție că există leadership. Unii manageri și supraveghetori nu izbutesc să exercite nici o influență asupra altora și aceștia vor fi apreciați ca lideri ineficienți.

Leadership înseamnă să mergi dincolo de cerințele formale ale funcției pentru a-i influența pe alții, este un proces de descoperire reciprocă. Scopul este acela de a scoate la lumină talentele latente care există deja în organizație, oferind oportunități pentru care indivizii să considere că merită să-și investească cele mai prețioase resurse: timpul și angajarea emoțională. De aceea se spune că liderul adevărat este un negustor de speranțe.

Liderii își duc la îndeplinire rolul lor într-o mare diversitate de stiluri și auzim vorbinduse de lider-slugă, lider democratic, lider centrat pe principii, lider vizionar, lider total sau lider de situație și nu există o regulă valabilă universal care să decreteze care dintre stiluri este cel mai eficient. Adesea, stilul de leadership depinde de situație, inclusiv de faza ciclului de viață pe care o străbate organizația și același lider poate fi văzut în diferite ipostaze pe parcursul existenței sale la cârma companiei.

De-a lungul istoriei, observatorii societății umane au fost fascinați de exemple evidente ale influențelor interpersonale de succes, fie că influențele erau bune sau rele. Personalitățile unor oameni ca Henry Ford, Martin Luther King Jr. sau Ioana d'Arc au fost analizate și reanalizate pentru a descoperi ce anume i-a făcut lideri și ce i-a deosebit de alți lideri mai puțin reușiți. Prezumția implicită este că aceia care devin lideri și au succes în acest rol dețin un set de trăsături care-i disting de masele de secundanți.

Deși mulți susțin că o căutare a calităților de leadership poate fi zadarnică, ne putem totuși opri asupra a 7 atribute esențiale și complementare ale liderilor în afaceri .

* Competențele tehnice: cunoștințe în domeniul afacerilor și stăpânirea deplină a domeniului în care activează.

* Abilitatea de a abstractiza: ușurința de a gândi logic, strategic, schematic.

* Palmaresul: un trecut cu realizări însemnate.

* Abilități în lucrul cu oamenii: capacitatea de a comunica, motiva, delega.

* Gustul: abilitatea de a identifica și cultiva talentul.

* Judecata: luarea de decizii dificile într-un timp scurt și în condițiile unor date imperfecte.

* Caracterul: calitățile care îi definesc identitatea.

Primele trei atribute rareori lipsesc managerilor cu experiență; foarte rar ei eșuează din cauza incompetenței tehnice sau conceptuale, dar nici nu ating niveluri prea înalte de responsabilitate fără să aibă un palmares bogat. Toate aceste aptitudini sunt importante, însă liderii lumii de mâine se vor distinge prin stăpânirea foarte bună a aspectelor mai delicate, cum sunt abilitățile în lucrul cu oamenii, gustul, judecata și, mai presus de toate, caracterul.

Caracterul este cheia leadership-ului, observație confirmată prin experiențele personale ale majorității oamenilor. Un studiu realizat la Universitatea Harvard indică faptul că 85% dintre performanțele liderilor depind de caracterul persoanei. Deși caracterul este mai puțin cuantificabil decât alte aspecte ale leadership-ului, există modalități de a „măsura” un individ, de a face o introspecție în anatomia caracterului său.

Este important și ce așteaptă oamenii de la liderul lor.

Pe scurt, ceea ce caută angajații nu este un leadership al povețelor, ci un leadership al clarificărilor. Într-o lume în care luarea deciziilor a început să fie distribuită în cadrul organizației, în care angajații de rând sunt

implicați în activități care se dovedesc a fi strategice și nu doar operaționale, liderii au noua responsabilitate de a contribui la calitatea modului de gândire în organizație.

Al doilea lucru pe care oamenii îl așteaptă de la manageri este implicarea personală a acestora în procesul de învățare, în munca de echipă sau în ideile și valorile – cheie care se avansează. Una din cele mai importante modalități prin care managerii își pot demonstra angajamentul și credibilitatea provine din felul în care ei lucrează în cadrul propriilor echipe.

Cu toate aceste așteptări, liderii fac și ei greșeli. Echipa de conducere cea mai de vârf este adesea cea mai disfuncțională din toate. Pre-condiția pentru a construi o echipă este ca oamenii să se perceapă ca având nevoie unii de alții, iar mulți manageri de vârf nu au această percepție cu privire la ceilalți membri ai board-ului. Ei se concentrează asupra propriilor funcții, asupra propriei „curse”, asupra propriilor agende de lucru. Lipsa acestei percepții a interdependenței este în parte rezultatul modului în care oamenii sunt selectați și promovați. Oamenii sunt adesea individualiști, ambițioși, fermi; avansează continuu în carieră – ideal ar fi datorită abilității de a produce rezultate, însă adesea o fac datorită abilității de a crea impresia că dau rezultate.

Leadership-ul participativ este stilul de leadership al timpurilor noastre.

Managerii nu pot ști absolut totul și nu pot să aibă resurse și soluții pentru orice situație. Ei trebuie să se bazeze tot mai mult pe părerea angajaților, încât devin tot mai frecvente noile arhitecturi de organizații construite din echipe, toate împreună constituind marea echipă care este compania.

În mare, leadership-ul participativ înseamnă implicarea subordonaților în luarea deciziilor legate de muncă. Minimal, participare înseamnă a obține opinia subordonaților înainte ca liderul însuși să decidă. Maximal,

participare înseamnă a permite subordonaților să ia ei înșiși deciziile ce îi privesc, în cazul unor limite acceptate de comun acord. Cu cât se mărește „aria de libertate”, cu atât liderul se poartă de o manieră mai participativă. Există totuși o limită superioară a libertății subordonaților în regimul participativ; leadership-ul participativ nu trebuie confundat cu abdicarea de la leadership, care este aproape întotdeauna ineficientă.

De ce este participarea o tehnică utilă de leadership, chiar indispensabilă în această epocă? Avantajele sale sunt indiscutabile la nivelul companiei.

Participarea sporește motivația subordonaților. În unele cazuri, ea le permite să contribuie la stabilirea obiectivelor și luarea deciziei legate de modul de îndeplinire a acestora. Participarea crește motivația intrinsecă prin îmbogățirea posturilor subordonaților; posturile îmbogățite includ o mare varietate de activități și autonomie crescută. Pe scurt, participarea adaugă varietate și promovează autonomia prin creșterea „ariei de libertate”.

Participarea poate duce la creșterea calității în cel puțin două moduri. În primul rând, cum sugerează și zicala, „*două capete sunt mai bune decât unul*”. Deși poate nu este întotdeauna aplicabilă, se pare că într-adevăr sunt numeroase cazuri când „două capete” (aici, participarea) duc la decizii de mai bună calitate decât ar putea lua liderul singur. Lucrurile stau în acest fel îndeosebi atunci când subordonații au cunoștințe speciale cu care pot contribui la decizie. În multe departamente de cercetare și inginerie este un caz obișnuit ca subordonații să aibă cunoștințe superioare șefului lor, fie pentru că șeful nu poate fi un specialist în toate privințele, fie pentru că propriile sale cunoștințe au ajuns depășite. În aceste condiții, participarea în chestiuni tehnice este de așteptat să consolideze calitatea deciziilor.

Îmbunătățirea calității provine și din faptul că nivelele înalte de participare împrumutesc adesea angajații să acționeze direct pentru a soluționa problemele fără să verifice orice amănunt consultându-și șeful. Împrumutarea le dă angajaților autoritate, oportunitate și motivație să ia inițiative și să rezolve problemele.

Dar pentru că orice concept de comportament organizațional are două fețe, și în cazul leadership-ului participativ trebuie aduse în discuție și potențialele probleme ale sale.

Participarea nu este o stare de spirit, ea implică anumite comportamente din partea liderului (solicitarea opiniilor, convocarea întâlnirilor), care consumă timp și energie. Când este nevoie de o decizie rapidă, participarea nu este o strategie potrivită. Putem face o analogie cu camera de gardă a unui spital, care nu este un loc potrivit în care să se implementeze participarea pe baze permanente.

Unii lideri simt că stilul participativ le reduce puterea și influența. Uneori ei reacționează vis-à-vis de această amenințare prin a le cere subordonaților să participe la luarea unor decizii facile, de tipul “în ce culoare zugrăvim holul”. Este limpede că sub aspectul motivării și calității, consecințele participării la luarea unor astfel de decizii sunt practic nule. Pe de altă parte, înclinația contemporană spre ierarhii mai plate și mai multă muncă în echipă fac inevitabilă o astfel de împărțire a puterii.

Este posibil ca subordonații să nu fie receptivi la participare. Ei pot să respingă ideea de “a face munca șefului” atunci când există un climat de muncă nefericit. Sau, chiar dacă sunt receptivi, subordonaților le-ar putea lipsi cunoștințele pentru o contribuție eficientă la decizii.

Punând în balanță avantajele și limitele leadership-ului participativ, întrebarea care se pune firesc este dacă oferă acesta rezultate benefice la nivelul organizației? Există dovezi solide că angajații care au șansa de a participa la decizii declară că au mai multe

Jo-Anne Dressendofer este director executiv la IMEDIA, o firmă de marketing din Morristown, SUA. Compania figurează pe lista celor 500 de mici firme de succes, publicată de revista *Inc.*

“Nu cred că există organizații neierarhizate cu adevărat, “plate”, spune Jo-Anne Dressendofer”.

“Toate au micile lor protuberanțe în interior, este încă nevoie de oameni care să conducă munca și de oameni care să o facă. Ceea ce “netezește totuși aceste organizații este faptul că managerii fac, de asemenea, și munca, iar oamenii care sunt considerați de obicei simpli muncitori sunt implicați în conducere”. Jo-Anne Dressendofer a învățat aceasta din propria experiență.

La începutul lui 1992, ea lucra în ceea ce crede a fi o companie non-ierarhică, luând în considerare că după trei ani de afaceri, compania ei nu avea șefi.

Ceea ce avea însă era o supremație necontrolată a directorilor executivi. “Într-o zi, șase sau șapte oameni au intrat în biroul meu și mi-au spus că, dacă nu renunț, ei toți își vor da demisia. Aceștia erau oamenii care, dacă ar fi plecat, compania s-ar fi prăbușit.”

O femeie i-a spus direct: “Jo-Anne, n-o să meargă dacă trebuie să-ți cerem permisiunea pentru orice.” În următoarele luni, compania a organizat întâlniri de grup, încercând să găsească o cale mai bună de a opera afacerea – păstrând absența titlurilor oficiale – dar distribuind responsabilități. Ceea ce s-a obținut a fost o abordare de tipul grupului managerial, în care grupuri de angajați au responsabilități reale în majoritatea operațiunilor de producție și de prestare de servicii clienților, fără a trebui să ceară semnătura lui Jo-Anne cu fiecare ocazie.

După un an de aplicare a noului sistem, Dressendofer spune că deciziile sunt luate cu încetineală, că mai mulți angajați-cheie au plecat pentru că nu au fost de acord cu participarea forțată și că sunt situații în care, participând la întâlniri de echipă, ea stă cu pumnii încheștați sub masă privind lideri novici cum trec prin experiența luării unor decizii proaste. Dar cifra de afaceri a crescut cu un milion de dolari – cu profiturile împărțite tuturor – și deciziile de grup se îmbunătățesc.

satisfacții profesionale decât ceilalți. Astfel, cei mai mulți muncitori par *să prefera* un mediu profesional participativ. Pentru ca participarea să fie tradusă într-o productivitate mai mare, ea funcționează cel mai bine când subordonații au o viziune favorabilă asupra ei, sunt inteligenți și cunoscători ai problemei și când sarcina este destul de complexă pentru ca participarea să fie utilă.

Cazul IMEDIA este un exemplu de convertire a unui manager la stilul participativ. (Sursa: *Inc. 86-88 (2000, oct) – “Thinking Flat”, Brokaw, L.*)

Observăm că în unele cazuri, cum este și cel prezentat, cel ce insistă asupra problemei este “noul muncitor”. Dornici de autonomie, dar căutând să facă parte dintr-o echipă, oamenii inteligenți care în ziua de azi lucrează în companii dinamice sunt prea independenți și creativi pentru a tolera fie birocrăția, fie autocrația. Ei nu suportă structuri frustrante.

Orice manual de management ne învață că leadership-ul este fie tranzacțional, fie transformațional. Primul este un leadership rutinier, în sensul că el este îndreptat în special spre alinierea comportamentului subordonaților la obiectivele organizaționale. El îndeplinește cerințele unui schimb destul de direct între lider și secundanți, dar la modul: subordonații se poartă bine și liderul îi recompensează. În noile coordonate ale economiei mondiale, este cert că acest tip nu mai este eficient, sau, cel puțin este insuficient.

Există numeroase exemple în care liderii au avut un efect mult mai profund asupra secundanților, dându-le o nouă viziune, care le-a insuflat o angajare profundă față de un proiect, un departament sau o organizație. Un astfel de leadership este întâlnit sub numele de leadership transformațional, pentru că liderul schimbă în mod decisiv convingerile și atitudinile secundanților pentru a corespunde noii viziuni, insuflându-le o reală angajare.

Exemple bine cunoscute de leadership transformațional sunt numeroase: viziunea lui Steve Jobs căruia i se datorează succesul companiei Apple Macintosh, rolul lui Michael Eisner la Disney sau permanenta revizuire a strategiei de la General Electric efectuată de Jack Welch. Fiecare din acești lideri a mers mai departe de simplul rol instituțional de director și chiar mai departe de rolul de lider tranzacțional, spre o reală transformare a gândirii subordonaților în privința muncii lor.

Abilitățile care îi disting pe acești excepționali lideri transformaționali, care încurajează abnegația și un considerabil efort din partea secundanților sunt cel puțin trei și fac din aceștia modelul de lideri ce corespund vremurilor în schimbare pe care le traversăm.

Stimularea intelectuală contribuie în parte la aspectul de “nouă viziune” a leadership-ului transformațional. Oamenii sunt stimulați să se gândească la probleme, aspecte și strategii într-un mod nou. Adesea, creativitatea și noutatea în sine intră în joc. De exemplu, Steve Jobs a fost convins că Apple Macintosh trebuie să fie extrem de ușor de folosit. Mulți dintre specialiștii care voiau să lucreze în proiectele sale trebuiau să fie convinși de importanța acestei calități, iar Steve Jobs era exact omul potrivit, făcându-i să înțeleagă ce trebuie să simtă un utilizator începător.

Considerația individualizată implică tratarea subordonaților ca indivizi distincți, arătând preocupare pentru dezvoltarea lor personală și servind ca mentor atunci când este cazul. Accentul se pune pe o încercare perfect direcționată spre a satisface nevoile persoanei respective în contextul obiectivelor generale.

Carisma este poate cel mai important aspect al leadership-ului transformațional și numeroși autori vorbesc chiar de *leadership-ul carismatic*

Carisma reprezintă în acest context abilitatea de a obține o loialitate puternică și devotament de la adepți, astfel încât să se exercite o puternică influență asupra lor.

Indivizii carismatici au fost portretizați de-a lungul istoriei ca având calități personale care le dau o putere extraordinară de a-i influența pe alții. Ei tind să ceară devoțiune și loialitate puternice și aceasta inspiră o dăruire entuziastă și un mare efort îndreptat spre îndeplinirea misiunii alese de lider. Secundanții ajung să se identifice cu liderul carismatic și să internalizeze valorile și obiectivele acestuia. Carisma asigură suportul emoțional al leadership-ului transformațional.

Carisma pare a fi o funcție complexă de trăsături, comportamente și capacitatea de a fi la locul potrivit la timpul potrivit. Trăsăturile proeminente cuprind încrederea în sine, spiritul dominator și feroarea propriilor convingeri. Carismaticii acționează adesea astfel încât să creeze impresia succesului și realizărilor personale. Au mari așteptări de la performanțele secundanților și, în același timp, nu ezită să își exprime încrederea în capacitatea lor, ceea ce consolidează stima acestora față de ei înșiși. Obiectivele propuse de liderii carismatici au deseori o tentă morală sau ideologică. În plus, astfel de lideri se ivesc pentru a articula sentimentele secundanților în perioade de frământări și discordii, iar dacă aceste sentimente merg împotriva structurii de putere existente, liderul va fi perceput ca deosebit de curajos.

Carisma a fost studiată mai mult printre liderii politici; Winston Churchill. Martin Luther King, Nelson Mandela și Gandhi sunt personaje carismatice.

Pentru a rezuma, liderul transformațional oferă stimulare intelectuală și considerație individualizată secundanților săi. Dar cel mai important este ca el să aibă carismă. Rezultatele cercetărilor sugerează că subordonații percep astfel de lideri ca fiind deosebit de eficienți în stimularea atât a eforturilor, cât și a satisfacției profesionale.

I.2 CE SE AȘTEAPTĂ DE LA LIDERII VIITORULUI

Numeroși autori au oferit sfaturile lor pentru ca liderii să se bucure de succes, însă am reținut 10 „secrete” pentru liderii noii economii globale³, ale cărei provocări au fost intuite de unii cu mai mult timp în urmă.

1. Leadership-ul nu va înflori de la sine într-o organizație; el trebuie cultivat și „hrănit” pentru a se dezvolta. Timpul investit în dezvoltarea leadership-ului ar trebui să fie direct proporțional cu importanța care i se acordă.

2. Rolul fundamental al oricărui lider este de a da oamenilor o direcție, ceva anume spre care să tindă, ce anume să realizeze, ce să devină. Însă o bună viziune este ceea ce articulează toate acțiunile în context de piață și de competitivitate. Mai puțin contează ce este viziunea și mai mult ce face viziunea. Ea trebuie să unească oamenii sub un scop comun, de aceea cu cât viziunea este mai simplă și mai concretă, cu atât este mai bine.

3. Viziunea trebuie să energizeze oamenii și să-i inspire. Viziunea trebuie să câștige inimile și mințile și pentru aceasta ea trebuie să fie intrinsec îndrăzneată, provocatoare și ambițioasă, exprimată printr-un limbaj elocvent și imagini care captează imaginația oamenilor și face apel la valorile și aspirațiile lor.

4. Viziunea trebuie să fie bine vândută. Doar a vorbi oamenilor despre viziune nu înseamnă și a o vinde. Pentru a o vinde e nevoie de media și de toate tehnicile de promovare a vânzărilor. Simbolistica ajută, însă e nevoie de repetare mai mult decât orice, repetarea la nesfârșit. A vinde viziunea trebuie să fie un proces continuu. Despre Jack Welch de la General Electric se spune că adevăratul său atu este capacitatea de a-și spune povestea fără încetare, din 1981 până în 2001, când a părăsit compania. Dacă

³ Graham Cunningham: *10 tips for leaders*

se face cum se cuvine, vânzarea viziunii ajută la a căpăta și menține angajarea și devotamentul oamenilor.

5. Singură, viziunea nu este suficientă. În cele din urmă, rolul liderului este de a conduce, dar de a conduce prin exemplul pe care îl dă. Dacă liderul și echipa sa nu sunt modelatori ai comportamentelor-cheie pentru a angaja oamenii spre acea viziune, viziunea va fi lacunară.

6. Leadership-ul prin exemple cere ca liderul să demonstreze în permanență ceea ce la General Electric se numesc „cei 4 E ai spiritului de lider” (vezi Capitolul II).

7. A conduce prin exemple înseamnă și a stabili așteptări înalte pentru performanțe. Așteptările privind performanțele liderilor își au limita la limita imposibilului. Rezultatele extraordinare nu se vor obține din așteptări mediocre.

8. Liderul trebuie să delege, să împuternicească și să sprijine oamenii pentru a-și atinge viziunea. Delegarea înseamnă încredere în oameni, în autoritatea lor de a-și face munca. Împuternicirea înseamnă înlăturarea tuturor non-sensurilor birocratice care derutează oamenii, încetează viziunea, încetinesc progresul spre aceasta și diluează resursele. Susținerea oamenilor înseamnă a-i antrena și ajuta și a veni cu feed-back-uri, precum și recunoaștere și răsplată.

9. Nimic din toate acestea nu este suficient fără încredere. Liderul trebuie să construiască încrederea, iar pentru aceasta el însuși trebuie să aibă încredere în oameni și să le și arate această încredere. Liderul trebuie să-și trateze oamenii ca pe niște adulți responsabili și nu ca pe niște copii care trebuie controlați.

10. În final, nu trebuie să uităm că totul trebuie să vizeze rezultatele. Dintr-o analiză asupra cauzelor eșecurilor managerilor a reieșit că, din diversitatea de motive, majore au fost greșelile în execuție, neatingerea obiectivelor.

Probabil cel mai elocvent rezumat al celor 10 sfaturi pentru lideri este o reflecție a lui

Michael Useem, reputat profesor de Management la Wharton School – University of Pennsylvania: „*Leadership-ul este în culmea lui atunci când viziunea este strategică, vocea convingătoare și rezultatele tangibile*”.

Este foarte în vogă în prezent tendința de a separa leadership-ul de management, ba chiar de a respinge managementul în favoarea leadership-ului. În realitate, o parte esențială a leadership-ului este constituită de un bun management, așadar liderii trebuie să aibă bune abilități de manager pentru a-și păstra credibilitatea în cadrul echipei lor.

A conduce de pe poziția de lider diferă de a planifica, organiza sau coordona, întrucât leadership-ul se focalizează pe a influența oamenii, lăsând în plan secund celelalte resurse, care sunt obiectul de lucru al managerului. Nu trebuie să se înțeleagă că activitățile de planificare, organizare sau coordonare ar fi mai puțin importante decât leadership-ul și că ar putea fi ignorate, pentru că ar fi o mare eroare.

Ted Lattimore – Președintele MobiFon România și-a caracterizat pe scurt modul cum înțelege și practică el leadership-ul, astfel: „*stilul meu de derulare a afacerilor este puternic orientat către resursele umane: competiție și stabilirea obiectivelor, delegarea, motivarea, verificarea progreselor și reorientarea atunci când situația o cere, recunoașterea realizărilor și faptul de a ne simți bine când muncim, acestea sunt principalele repere după care mă ghidez atunci când conduc*”.

Timpurile actuale sunt o uriașă provocare nu doar pentru vârful companiilor, ci pentru compania însăși, care deprinde, în integralitatea sa, un nou limbaj al organizării. Tom Peters anunță în seminariile pe care le susține în fața a sute de manageri pe care îi învață să fie lideri ai viitorului, că fiecare organizație trebuie să fie pregătită să abandoneze tot ceea ce face, să fie gata să se schimbe din temelie dacă nu mai face față în forma sa originală; el a introdus chiar conceptul de organizație ciudată (engl.

curious organization) pentru modelul de organizație fără tipare pe care o consideră cea mai potrivită realității actuale. Suntem în secolul fuziunilor și achizițiilor, în care companiile își extind nesperat de mult limitele și opinia multora este că acestea nu mai resimt o nevoie acută de o singură persoană cu abilități antreprenoriale și un enorm talent, pentru că trebuiesc conduse concomitent mai multe afaceri foarte mari. Organizația tipic americană, în care liderul este privit ca un erou, pare să se afle în pragul unor schimbări, cel puțin de percepție asupra rolului liderului. Este nevoie de lideri la toate nivelurile organizației, de oameni care să fixeze și să implementeze strategiile.

La acest aspect se referea și Hank Mc Kinnell, președinte al companiei Pfizer, atunci când declara că își dorește „o companie de 85.000 de lideri”, angajați care să-și dezvolte un simț al responsabilității de a urmări realizarea propriilor strategii departamentale în cadrul strategiei globale a companiei.

Este o misiune dificilă aceea de a conduce o comunitate atât de diversă de indivizi cum este o companie și puțini reușesc să o facă cu succes, pentru că e nevoie de o combinație neobișnuită de atribute:

* Încrederea în sine este singura care dă individului curajul de a păși în necunoscut și de a convinge și pe alții să meargă acolo unde nimeni nu a mers până atunci. Însă această încredere trebuie combinată cu o îndoială decentă, cu umilința de a accepta că omul se mai poate înșela din când în când, că ceilalți au și ei idei, că a asculta este la fel de important ca și a vorbi.

* Pasiunea pentru munca sa – furnizează energia și concentrarea care fac ca lucrurile să se întâmple în organizație și care acționează ca un exemplu și pentru alții. Ea trebuie combinată însă cu opusul său, adică abilitatea de a conștientiza că există și alte lumi, întrucât concentrarea poate să ducă la „ochelarii de cal” și la incapacitatea de a gândi dincolo de perimetrul în care se mișcă. Marii lideri găsesc timp și să citească, să

întâlnească oameni din afara cercului lor, să meargă la teatru sau film, să vadă și lumea din afara afacerilor .

* Liderul trebuie să aibă dragoste de oameni, întrucât într-o comunitate, cei care cred că oamenii sunt o pacoste și o bătaie de cap în plus pot deveni de temut sau pot fi respectați, dar nu vor mai fi urmați cu atâta bună-voință.

Acest atribut face să fie necesar și opusul său:

* O anumită capacitate de a se însingura, pentru că liderii trebuie să reprezinte linia întâi, să fie cei din fața frontului. Nu e întotdeauna posibil ca cineva să-și împărtășească îngrijorările, preocupările cu oricine. Puțini îi vor mulțumi liderului atunci când face ca lucrurile să meargă bine, dar mulți îl vor învinovăți atunci când merg prost. Marii lideri trebuie să pășească singuri din când în când.

Pentru a trăi cu aceste paradoxuri e nevoie de o mare tărie de caracter. În același timp, e nevoie de multă încredere în ceea ce pot face ceilalți.

Putem spune că există similitudini între a conduce o afacere și a conduce o echipă sportivă prin: comunicarea de sus în jos și de jos în sus, încrederea și respectul pentru toți cei din echipă, sentimentul că toți luptă pentru același țel, își dedică toată energia acelui scop și se motivează unul pe altul.

Compania Federal Express a identificat 9 atribute personale pe care le posedă cei mai buni lideri ai săi; acestea sunt foarte clar definite, iar compania are și un sistem de rating pentru liderii aspiranți în funcție de gradul în care aceste atribute se regăsesc în personalitatea lor.

* Carisma sau farmecul personal. Prin acest atribut, liderul insuflă încredere, respect și convingere, transmite un puternic simț al misiunii.

* Respect pentru individ. Liderul antrenează, sfătuiește, învață oamenii, dar și ascultă și îi sfătuiește și pe ceilalți să asculte.

* Stimulare intelectuală. Îi determină pe alții să recurgă la raționamente și probe în locul unor păreri nesuținute cu argumente. Permite celorlalți să se gândească la vechile probleme sub noi aspecte.

* Curaj. Liderul este dispus să vină cu idei, chiar dacă sunt nepopulare și nu cedează la presiuni sau în fața opiniilor altora doar pentru a evita confruntarea. Este dispus să facă ceea ce e bine pentru companie și angajații săi, cu riscul de a-și pricinui sieși dificultăți.

* Răspundere. Își respectă întocmai angajamentele, își asumă responsabilitatea propriilor acțiuni și acceptă că poate greși.

* Flexibilitate. Funcționează eficient în medii în schimbare și, la rândul său, modifică cursul lucrurilor atunci când situația o permite.

* Integritate. Face ceea ce este moral și etic normal. Nu abuzează de privilegiile conferite de funcția sa de conducere și este un model solid.

* Judecată Recurge la evaluări robuste și obiective ale diferitelor alternative prin analize logice și comparații. Pune datele împreună în mod rațional și realist. Se folosește de experiența trecută și de informație pentru a transpune perspectivele viitoare în decizii prezente.

* Respect pentru alții. Tratează cu respect și nu minimalizează opiniile și munca altora, indiferent de statutul sau poziția lor.

Liderul își va duce la îndeplinire misiunea sa în cadrul companiei mileniului III doar printr-o permanentă receptivitate la schimbările de mediu și din organizație, evaluând aceste schimbări și concentrându-se spre a le stăpâni și controla. A stăpâni schimbarea nu înseamnă a o controla, ci mai degrabă a o înțelege, a se adapta la ea acolo unde e necesar și a o dirija atunci când este posibil. Se vorbește tot mai adesea de leadership adaptiv ca despre stilul prin care liderii și, implicit organizațiile lor, vor supraviețui cel mai bine dinamicii infernale a

mediului actual de afaceri. Accentul se pune nu doar pe influența pe care mediul în care funcționează organizația o are asupra acesteia, ci, mai ales, pe amprenta pe care și-o pune asupra mediului organizația, prin liderul ei.

Biologia ne învață că relațiile dintre ființele vii sunt circulare și interactive, iar organizațiile sunt și ele tot sisteme vii, alcătuite, dincolo de bunurile de capital și tehnologie, din oameni. Legea naturală a adaptării înseamnă un proces dinamic de influențare reciprocă: ființele acționează asupra mediului în care trăiesc, după cum și acesta acționează asupra lor, iar în virtutea influențelor pe care fiecare le exercită unii asupra altora, suntem cu toții angajați într-un proces de evoluție.

Leadership-ul adaptiv se referă la influența care se exercită prin leadership asupra mediului, un leadership foarte activ care nu se limitează la un efort pasiv de ajustare la circumstanțe. Organizațiile spre care se tinde sunt cele capabile de acțiuni inteligente prin care influențează mediul în care activează, trăind ca sisteme adaptive, contrar tipului tradițional de organizație-robot, dirijată printr-un leadership mecanicist, care nu mai corespunde provocărilor de adaptare la care suntem martori. Este important dacă liderii se gândesc la organizațiile lor ca la niște mașini sau ca la sisteme adaptabile, pentru că în funcție de ei se conturează rolurile pe care atâta ei înșiși, cât și angajații le joacă în organizație. Când o organizație este condusă precum o mașină, oamenii ajung să fie tratați drept niște componente înlocuibile, ceea ce în nici un caz nu stimulează acestora implicarea, creativitatea, o bună parte a potențialului lor rămânând latent.

Greșeala fatală a organizării tradiționale foarte stricte, încorsetării în birocrăție, era aceea de a lăsa să treacă neobservate atât problemele, cât și oportunitățile, pentru că timpul și energia erau risipite pentru aspecte formale, lipsite de o importanță reală. Structurile în care birocrății erau controlați de alți birocrați, care nu păraseau nici un

moment dosarele lor, sunt mult prea învechite pentru secolul vitezei, când informația circulă mult mai rapid, competiția este acerbă și pur și simplu timpul este insuficient pentru a fi risipit cu nimicuri care nu se concretizează în nimic.

Leadership-ul adaptiv reflectă acțiunile liderilor care:

- Gândesc și acționează pentru a exercita influențe strategice asupra mediului, asigurându-se că organizația lor este bine poziționată din punct de vedere competitiv.
- Sunt proactivi, prevăd oportunitățile și își pun toate resursele în acțiune pentru a profita de acestea.
- Folosesc un stil de leadership care nu cunoaște limite sau canoane, ceea ce le permite să fie mai flexibili și mai adaptabili.
- Întrețin diversitatea și chiar divergența de opinii înainte de a lua o decizie majoră.
- Sunt capabili să recunoască atunci când greșesc și să schimbe sau să abandoneze traseul greșit, neproductiv.
- Sunt ucenici ai mediului lor, îl studiază cu inteligență.
- Pot genera alternative inedite de acțiune.
- Construiesc în organizațiile lor capacitatea de învățare, de transformare, de adaptare.

○ Rămân conștienți de așteptările acționarilor, toate acțiunile lor fiind orientate spre rezultate aducătoare de valoare adăugată.

○ Sunt dornici să experimenteze, să își asume riscuri.

○ Se străduiesc să fie personal cât mai deschiși noilor idei și sunt conștienți că au de învățat întreaga viață.

○ Prețuiesc și încurajează inovarea, schimbarea.

○ Atitudinea lor permanentă este una „pot să fac”, încurajând pe toată lumea să o adopte și nu se concentrează ca în trecut asupra a ceea ce oamenii nu pot face, asupra controlului.

Calitățile acestea nu sunt o noutate în leadership. Ceea ce este nou este presiunea extraordinară asupra liderilor de a-și ajuta organizațiile să se adapteze cu succes în vremuri în care modelele tradiționale (și mult mai confortabile) de leadership nu mai funcționează. Companiile conduse mecanicist au funcționat în medii de operare stabile, însă acum un adevărat haos a pus stăpânire pe mediile de afaceri altă dată predictibile și se prefigurează o nouă arhitectură organizațională care să răspundă exigențelor noii societăți. Unele companii au trecut deja cu succes prin acest proces de adaptare și sunt pregătite să înfrunte de pe noi poziții provocările care se ivesc.