

**MANFRED KETS DE VRIES:****THE LEADERSHIP MISTIQUE — a user's manual for the human enterprise (second edition)**

Copyright © 2006 Manfred F.R. Kets de Vries

Copyright © 2007 CODECS

Toate drepturile sunt rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce lucrarea, în orice formă, parțial sau în întregime. Prezenta lucrare este publicată cu autorizarea editurii Prentice Hall/Financial Times — componentă a companiei Pearson Education Limited.

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României****KETS DE VRIES, MANFRED F.R.**

**Leadership — arta și măiestria de a conduce** / Manfred Kets de Vries; trad.: Tatiana Chera; pref.: Marian Staș. — Ed. a 2-a, rev. — București: CODECS, 2007

Bibliogr.

Index

ISBN 978-973-8060-85-3

I. Chera, Tatiana (trad.)

II. Staș, Marian (pref.)

65

## EDITURA CODECS

Str. Agricultori 37-39, Sector 2, București, ROMÂNIA

Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4

E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tehnoredactare: IsTech INFO SERV srl

Tipărit la: OPEN PRINT SA, Str. C. Caracaș nr. 33, Sector 1, Buc.

Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@clicknet.ro

Manfred F.R. Kets de Vries

**LEADERSHIP  
ARTA ȘI MĂIESTRIA  
DE A CONDUCE***De la paradigma clinică la  
pragmatismul schimbării*

Ediția a II-a



EDITURA CODECS

## Cuprins

---

<i>Mulțumiri</i>	<i>xvii</i>
<i>Prefață</i>	<i>xviii</i>
<i>Prefață la versiunea în limba română</i>	<i>xxvi</i>
<b>1 Descifrarea misterului uman: privind prin prisma paradigmei clinice</b>	<b>1</b>
Trei direcții-cheie	4
Poziția centrală a paradigmei clinice	8
<b>2 Inteligența emoțională în lumea organizației</b>	<b>19</b>
Inteligența, ca atribut multidimensional	22
O privire mai atentă asupra inteligenței emoționale	27
Șlefuirea aptitudinilor esențiale ale inteligenței emoționale	29
Extremele emoționale: “managementul toanelor”	36
Tema nucleului relațiilor conflictuale	40
Cum să ne înțelegem mai bine “teatrul interior”?	45
Evadare din temnița psihicului	49
<b>3 Sindromul scoicii</b>	<b>51</b>
Consecințele organizaționale ale sindromului scoicii	53
Schimbarea paradigmei organizaționale	55
Companii care rezistă în timp	60

<b>4</b>	<b>Factorul de eșec în leadership</b>	<b>65</b>
	Comportarea managerilor	66
	Comportamentele raționale și iraționale	69
	Modele disfuncționale în leadership	71
	Capcana transferului	76
	Impactul narcisismului	87
<b>5</b>	<b>Fenomenul Dilbert</b>	<b>97</b>
	Morți pe dinăuntru	99
	Resuscitarea liderilor “morți” pe dinăuntru	103
	Strategia trăirii vieții, contra strategiei amânării vieții	107
	Tragediile cauzate de succes și de “aproape-succes”	109
	O scurtă rețetă pentru revitalizare	113
<b>6</b>	<b>Răul care macină vârful</b>	<b>117</b>
	Stilurile nevrotice și organizațiile	118
	Personalitatea/organizația dramatică	122
	Personalitatea/organizația suspicioasă	125
	Personalitatea/organizația detașată	129
	Personalitatea/organizația depresivă	132
	Personalitatea/organizația compulsivă	134
	Cercul vicios organizațional	144
<b>7</b>	<b>Schimbarea personală și organizațională</b>	<b>147</b>
	Procesul schimbării	148
	Dinamica schimbării individuale	149
	Dinamica transformării organizaționale	157
	Strategii de leadership pentru implementarea schimbării	168
<b>8</b>	<b>Caracteristicile unui leadership eficace</b>	<b>179</b>
	Modele de leadership	181
<b>9</b>	<b>Leadership într-un context global</b>	<b>191</b>
	Cercul culturii	192
	Identificarea aptitudinilor pentru conducere într-un mediu global	201
	Formarea liderilor pentru misiunile internaționale	206

<b>10</b>	<b>Rolurile liderilor</b>	<b>213</b>
	Leadership versus management	217
	Rolurile duale ale liderilor	222
<b>11</b>	<b>Dinamica succesiunii</b>	<b>235</b>
	Dilemele de la mijlocul vieții	237
	Ciclul de viață al unui director	239
	Invidia inter-generații	245
<b>12</b>	<b>Formarea liderilor</b>	<b>251</b>
	Probleme de selecție	252
	Exerciții pentru formarea liderilor	255
	Liderii “erei digitale”	261
<b>13</b>	<b>Unde e cel mai bine să muncești: organizația autentizotică</b>	<b>269</b>
	Cea mai bună companie în care ați putea lucra	270
	Individul “sănătos”	272
	Însușirile organizației autentizotice	281
	Problema apartenenței sexuale	285
<b>14</b>	<b>Concluzii finale</b>	<b>289</b>
	Un necesar “nebun al curții”, care să spună adevărul	290
	Gânduri de final despre leadership	291
	<i>Bibliografie recomandată</i>	295
	<i>Index</i>	299

## Lista tabelelor

6.1	Rezumatul celor cinci constelații dominante	120
-----	---	-----

## Lista figurilor

2.1	Stilurile de gândire	20
2.2	Procesele organizaționale	41
6.1	Cercul vicios organizațional: organizațiile nevrotice	145
7.1	Cele cinci componente esențiale ale procesului de schimbare	155
7.2	Forțele interioare generatoare de mici schimbări personale	156
7.3	Procesul “doliului” organizațional	161
7.4	Etapele procesului de schimbare organizațională	166
8.1	Domeniul leadershipului	182
8.2	Relațiile de putere superior-subordonați	183
8.3	Dimensiunile stilului de conducere	184
8.4	Cercul competențelor	187
9.1	Cercul culturii	195
9.2	Formarea liderilor globali	212
10.1	Matricea leadership / management	215
10.2	Rolurile duale ale liderului	223
12.1	Leadership în era digitală	266
13.1	Elementele esențiale ale unei organizații autentizotice	284

## Lista casetelor

2.1	Ce stil de gândire preferați?	21
2.2	Pe care dintre cele șapte nuanțe ale inteligenței o aveți?	23
2.3	Care este scorul dumneavoastră emoțional?	25
2.4	Știți să fiți un ascultător activ?	31
2.5	Cât de larg este spectrul emoțiilor dumneavoastră?	33
2.6	Cum vă apreciați propria inteligență emoțională?	35
2.7	Ce fel de dispoziții sufletești aveți?	38
2.8	Aflați-vă tema nucleului relațiilor conflictuale	44

2.9	Ce vă spun visele dumneavoastră?	49
3.1	Aveți simptomele “sindromului scoicii”?	52
3.2	Cum vedeți viitorul organizației dumneavoastră?	54
3.3	Unde se află organizația dumneavoastră în prezent?	59
3.4	A realizat organizația dumneavoastră schimbarea de paradigmă?	62
3.5	Veți fi sau nu învins de “factorul broaștei fierte”?	64
4.1	Cum arată ziua dumneavoastră de lucru?	66
4.2	Care este stilul dumneavoastră de conducere?	72
4.3	Reușiți să vă țineți latura narcisică sub control?	90
4.4	Cât de tenace sunteți?	95
5.1	Cât de bine vă cunoașteți oamenii cu care lucrați?	98
5.2	Suferiți din cauza epuizării?	98
5.3	Cât de viu vă simțiți?	100
5.4	Vă stresează organizația în care lucrați?	102
5.5	Aveți vreodată sentimentul “curgerii”?	104
5.6	Puteți să vă identificați momentul cel mai satisfăcător din activitatea dumneavoastră de lider?	105
5.7	Cât de echilibrat este stilul dumneavoastră de viață?	107
6.1	Ce stil de leadership preferați?	137
7.1	Cum vi se pare viața dumneavoastră? Un exercițiu de reevaluare	150
7.2	Care este atitudinea dumneavoastră față de schimbare?	159
7.3	Ce punctaj ați acorda disponibilității organizației dumneavoastră față de schimbare?	167
7.4	Ce piedici aveți în cale (și ce puteți face în legătură cu ele)?	172
7.5	Care sunt valorile culturale împărtășite în organizația dumneavoastră?	175
8.1	Ce competențe sunt cerute de organizația dumneavoastră?	186
8.2	Care sunt cele mai importante competențe ale dumneavoastră?	188
9.1	Aveți calitățile unui “lider global”?	202
9.2	Cât de globală este organizația dumneavoastră?	204
10.1	Ce sunteți în primul rând, lider sau manager?	216

10.2 Cum definiți dumneavoastră carisma?	218
10.3 Care este ideologia fundamentală a organizației dumneavoastră?	227
11.1 Cât de bine abordează organizația dumneavoastră problema succesiunii?	249
12.1 Ce criterii sunt realmente importante?	253
12.2 În ce arii aveți contribuții care adaugă valoare la organizația dumneavoastră?	260
12.3 Sunteți pregătit să fiți un lider al "erei digitale"?	261
12.4 Sunteți gata de acțiune?	267
13.1 Cât de sănătos sunteți?	274
13.2 Sunteți un bărbat "adevărat"/o femeie "adevărată"?	285

## Mulțumiri

---

Aș vrea să mulțumesc unui grup de oameni care m-au ajutat cel mai mult să-mi clarific ideile despre subiectul atât de derutant al leadershipului: studenții din cadrul programului meu de leadership de la INSEAD. Dacă n-ar fi existat disponibilitatea lor de a discuta deschis despre aspecte atât de personale, această carte n-ar fi fost scrisă nicidecum. De-a lungul anilor, studenții m-au ajutat să merg drept la țintă, oferindu-mi propriile lor experiențe ca pe niște studii de caz, în discuțiile noastre despre problemele leadershipului.

Ca întotdeauna, aș vrea să-mi exprim gratitudinea față de departamentul Cercetare & Dezvoltare de la INSEAD — în special lui Anil Gaba și lui Alison James, care m-au ajutat mereu. Orice direcție aș fi apucat, oricât de stranie — și au fost vreo câteva! — ei m-au încurajat în cercetările mele, de fiecare dată cu entuziasm.

Mulțumiri cu totul speciale am pentru secretara mea, Sheila Loxham, care, cu optimism și umor, a știut întotdeauna să-mi arate partea bună a lucrurilor. În plus, îi sunt recunoscător pentru rolul ei de cerber constructiv, prin care m-a ferit de frecuşurile administrative de zi cu zi. Mai doresc să-mi arăt aprecierea deosebită pentru Elisabeth Florent-Treacy, manager de proiect în departamentul de cercetare, care s-a arătat oricând dispusă să lase totul și să mă ajute să rezolv problemele cu care mă confruntam.

În fine, dar în nici un caz în cele din urmă, doresc să-mi exprim gratitudinea față de editorii mei, Katy Reigstad și Sally Simmons, amândouă niște magiciene ale textului. Cu calm și bună dispoziție, ele au știut de fiecare dată să detecteze și să înlăture regionalismele sau jargonul psihologico-pompos pe care îl mai foloseam uneori, făcând ca textul să devină mai ușor de citit.

Paris, Franța  
Februarie 2006

Asemeni învățăturii din pilda celor trei lucrători evocată în carte, am învățat să vedem mai degrabă *Cărămizile și Hrana...* Propria *Catedrală* — adică Marea Lucrare strategică asupra-ne în următorii cinci-zece-cincisprezece ani din viețile pe care le avem de trăit pe acest Pământ — rămâne un proiect pe care încă nu am învățat foarte bine de unde să-l apucăm și cum să-l ducem până la capăt cu bine, despre care ni se face frică măcar să-l *aducem în Gând*, necum să *turnăm gândul în Cuvântul Scris* și, mai apoi, în *Cuvântul Rostit* către lume!... Ne este frică, și este omenește ca ea să ne încerce: schimbarea înseamnă, prin ea însăși, ceva nemaivăzut-nemaiîntâlnit, de care ne e frică, pur și simplu. Ne căpătăm curajul învățând, făcând ceea ce învățăm și devenind ceea ce am făcut — intens, perseverent, "grăbit dar nu pripit" cum ar spune Petru Creția, până la capătul vieții și Dincolo... Din această carte învățăm, o dată în plus și cu forță, că exercițiul de leadership începe întotdeauna, necondiționat, cu persoana întâi singular: EU — cel/cea de peste cinci-zece-douăzeci de ani; EU — cu existența mea personală și cu existența mea profesională; EU — pășind fără istov, cu neclintită speranță, profundă credință și infinită iubire, pe Calea propriei Desăvârșiri...

Iar restul... Restul e doar *tăcerea* celui Chemat — acum aflat deja în alt *joc cu mărgele de sticlă...* — tulburată din depărtare doar de vocile celor care — bucurându-se de jocul dintâi așa cum știm de mult, din învățătura lui Lao Tî — cântă: *Noi înșine am împlinit Gândul!*...

Marian Staș  
București, ianuarie 2007

# 1 Descifrarea misterului uman

Privind prin prisma paradigmei clinice

*Când descoperi că-i mort calul pe care-l călărești, cea mai bună strategie este să descaleci.* PROVERB AL INDIENILOR SIOUX

*Nimic nu-i îmbătrânește mai mult pe oameni decât faptul că nu gândesc.* CHRISTOPHER MORLEY

*Cei care asudă jucând jocul vieții au parte întotdeauna de mai multă distracție decât spectatorii care-i privesc de pe margine cu un aer superior.* WILLIAM FEATHER

Organizațiile sunt ca automobilele. Nu merg singure decât la vale. Ca să funcționeze, au nevoie de oameni. Și nu de orice fel de oameni, ci de oamenii potriviți. De eficacitatea angajaților — mai ales a celor aflați în posturi de lideri — depinde cât de bine funcționează "mașinăria" organizației.

Unii oameni sunt atât de buni în munca pe care o fac, încât liderul nu prea are cum să-i facă mai buni. Alții sunt atât de slabi, încât aproape nimic nu le poate spori eficacitatea.

Majoritatea oamenilor se situează totuși undeva între aceste două extreme. Ei își îndeplinesc sarcinile mulțumitor și se lasă purtați pe val, așteptând de la lider să stabilească traseul, viteza și durata valului respectiv. Ei au nevoie de îndrumări, de sugestii despre locul unde trebuie să ajungă și despre calea până acolo. Studiile de etologie arată că orice populație are realmente *nevoie* să fie condusă de un lider. Zoologii au făcut nenumărate studii asupra structurii complexe de

**Buna funcționare a "mașinăriei" organizației depinde de eficacitatea angajaților ei.**

conducere a primatelor mari (strămoșii noștri direcți), oferind o bună ilustrare a acestei nevoi.

Rădăcina istorică a cuvântului englezesc *leadership* este cuvântul anglo-saxon *laed*, care înseamnă “cale”, “drum”. Verbul *laeden* înseamnă “a călători”. Prin urmare, un lider (cuvânt românizat de la englezescul leader) este *cel care le arată calea celorlalți*, adică *îi călăuzește*. Metafora liderului acționând ca un cârmaci rămâne valabilă încă și azi, deși există divergențe cu privire la semnificația exactă a rolului de lider. Ceea ce am putea numi “școala de gândire a liderului-cârmaci” se poate împărți în două subgrupuri: cei care văd liderul ca pe un jucător de șah care își face mutările cu piese vii și cei care văd liderul ca pe o persoană capabilă să se adreseze imaginației colective a oamenilor, atrăgându-i astfel alături de el în călătoria pe care o face. În timp ce liderii din prima categorie sunt în general capabili să-i pună pe oameni în mișcare, cei dintr-a doua îi pot motiva, le pot atrage angajamentul față de munca lor și-i pot convinge să depună mai multe eforturi.

În afară de cele două subgrupuri ale școlii liderului-cârmaci, mai există și o a treia perspectivă asupra conducerii. Cei care aderă la această a treia perspectivă îl consideră pe lider o figură reprezentativă, simbolică, precum figura sculptată din prova corăbiei: liderul este manipulat ca o marionetă de forțele mediului. Adepții acestei viziuni sunt de părere că nu contează prea mult cine se află în frunte: pentru actele oamenilor sunt responsabile numai forțele sociale. Cei care susțin această idee sunt convinși că liderii au foarte puțin control (dacă îl au) chiar și asupra propriei lor direcții de mișcare, și cu atât mai puțin asupra căii pe care o apucă ceilalți. Prin urmare, ideea de leadership ar fi doar o iluzie.

Având o credință fermă în puterea voinței și acțiunilor oamenilor, resping cu toată tăria și din toată inima ideea “leadershipului ca iluzie”. Totuși, așa cum nu putem afirma că leadershipul nu înseamnă *nimic*, nu putem spune nici că înseamnă *totul*. O conducere eficace nu se limitează niciodată doar la actele eroice ale unui individ, ci operează în contextul oamenilor și al organizației, al industriei, al mediului social în ansamblul lui. Liderii care recunosc nuanțele acestui context și care își călăuzesc oamenii în cunoștință de ele oferă organizațiilor lor un stimulent în plus. Iar liderii *contează* într-adevăr într-o organi-

zație, așa cum demonstrează mulțimea studiilor efectuate. Chiar și piața acțiunilor acordă o mare atenție modului în care sunt conduse corporațiile (și liderilor acestora): prețurile acțiunilor companiilor sunt influențate de eficacitatea echipelor de conducere.

Prin urmare este clar că orice persoană care dorește să creeze și să conducă o organizație trebuie să înțeleagă dinamica actului conducerii. Asta nu înseamnă că desconsiderăm factori precum economiile de scară sau de sferă de activitate, poziția companiei pe piață ori capacitatea ei tehnologică. Acești factori sunt evident importanți — dar nu atât de importanți ca actul de leadership. Dacă dimensiunea leadershipului nu corespunde, pur și simplu compania nu poate avea succes. Poate avea toate avantajele de pe lume — resurse financiare ample, o poziție de invidiat pe piață, tehnologie de ultimă oră — dar dacă liderii ei nu sunt buni de nimic, toate aceste avantaje se spulberă, iar organizația o ia la vale, precum mașina pe care n-o conduce nimeni.

Ca să putem înțelege ce înseamnă leadership, trebuie să fim în stare să pătrundem dincolo de simpla observație. Să fim atenți la manifestările dinamicii sociale și a celei interne. Să urmărim cu atenție câmpul pe care se desfășoară relațiile dintre lider și cei pe care acesta îi conduce — “aderenții”. Să analizăm structurile și procesele psihodinamice invizibile și subconștiente care influențează comportamentul individual al oamenilor, în relațiile lor individuale, în grupuri și în întreaga organizație. Cei care neglijează complexa *dimensiune clinică* a analizei organizației nu au șansa de a depăși simpla interpretare schematică a vieții organizaționale.

Altfel spus, ca să înțelegem ce este actul de conducere, trebuie să ne alegem o perspectivă *tridimensională* (în loc de cea bidimensională) asupra vieții organizaționale — o perspectivă care reușește să pătrundă dincolo de suprafață, discernând temerile, speranțele și mobilurile subconștiente. Și, ca să-l parafrazăm pe Freud, chiar dacă la lumina zilei unii sunt tentați să respingă o asemenea perspectivă, spunând că abordarea nevoilor, impulsurilor, dorințelor, fantasmelor și viselor oamenilor ar fi neștiințifică, s-ar putea ca noaptea, în vis, să mă viseze! În subconștient, acești factori ar putea deveni părți ale ecuației (casetă 1.1).

**Dacă dimensiunea leadershipului nu corespunde, pur și simplu compania nu poate avea succes.**

## CASETA 1.1

**Cum priviți dumneavoastră ideea de leadership?**

Analizați afirmațiile de mai jos și bifați dacă sunt adevărate sau false.

ADEVĂRAT FALS

1. Un bun lider este cel care poate lua decizii raționale.
2. Numai persoanele extrem de competente pot ajunge în poziții de lideri.
3. O dată ajuns lider, lider rămâi.
4. În organizațiile actuale aspectul leadershipului are prea mică importanță.
5. Un bun lider duce o viață echilibrată.
6. În ziua de azi avem nevoie de manageri, nu de lideri.
7. Liderii se nasc, nu se fac.

Aceste întrebări vă oferă o idee asupra câtorva dintre temele pe care le vom aborda în această carte. Dacă ați bifat "Adevărat" la toate, înseamnă că va trebui să duc cu dumneavoastră multă muncă de lămurire!

**Trei direcții-cheie**

În această carte am de gând să mă concentrez asupra a trei direcții importante:

1. Voi arăta că un comportament "irațional" este un element comun al vieții organizaționale și voi demonstra că un asemenea comportament are o anumită "rațiune", determinantă pentru înțelegerea *teatrului interior* al individului — acele teme esențiale care îi afectează personalitatea și stilul de conducere.
2. Voi oferi câteva explicații pentru elementele mai întunecate ale leadershipului, semnalând câteva dintre laturile comportamentale comune care contribuie la eșecul liderilor.

3. Voi aborda elementele care determină eficacitatea unui lider, identificând ce anume face un bun lider pentru a crea o organizație de înaltă performanță și care este profilul unei asemenea organizații.

**Rațiunea iraționalității**

Ne place sau nu, cadrele de conducere nu sunt întotdeauna niște modele de raționalitate. (La urma urmei, sunt și ei oameni!) Voi demonstra, totuși, că în spatele iraționalității lor există o anumită rațiune. Iar această rațiune trebuie recunoscută și luată în seamă. Zilnic, în birourile organizațiilor lumii, se întâmplă ca planuri dintre cele mai bine gândite și mai bine intenționate să deraieze din cauza forțelor neștiute care influențează comportamentele oamenilor. Clocotul subconștientului uman, pradă trebuințelor motivaționale de tot felul, își găsește până la urmă o supapă prin care să se manifeste — indiferent dacă-i vorba doar de sabotarea unei prezentări sau promovări, ori tocmai de planul globalizării companiei.

**Liderii nu sunt întotdeauna niște modele de raționalitate.**

Deși creierul uman este condiționat genetic pentru tot felul de tipare comportamentale instinctuale, această condiționare nu este fixată în mod irevocabil. În special în perioada crucială de câteva luni și ani de la începutul vieții (dar și mai târziu, deși în mai mică măsură), condiționarea are loc ca răspuns la factorii de dezvoltare la care suntem supuși. Esența unică a fiecăruia dintre noi este definită de interfața dintre trebuințele noastre motivaționale și factorii de mediu (în special factorii umani: persanele care ne îngrijesc în copilărie, frații și surorile, apoi profesorii, alte figuri importante). Toate aceste elemente se conjugă spre a crea decorul și scenariul teatrului nostru interior.

Fiecăruia dintre noi, combinația unică de trebuințe motivaționale ne determină caracterul și creează triumghiul vieții noastre mentale, ale cărui laturi sunt strâns legate între ele: latura *cognitivă*, latura *afectivă* și latura *comportamentală*. Nici una dintre aceste dimensiuni nu poate fi separată de celelalte două. Dimensiunea cognitivă, adică acea parte a minții care are de-a face cu gândirea (rațiunea, intelectul) este

importantă, dar la fel de importantă este și cea afectivă, responsabilă de multitudinea nuanțelor emoționale care ne fac unici. Dimensiunea cognitivă și cea afectivă ne determină comportamentul și acțiunile.

“Inteligența emoțională” este eticheta pusă interpretării pe care o dăm forțelor motivaționale — ale noastre și ale celorlalți. Dată fiind importanța teatrului interior al fiecărui individ în ceea ce privește dimensiunile cognitivă, afectivă și comportamentală, inteligența emoțională îndeplinește un rol vital în ecuația conducerii. Pe scurt, se poate spune așa: persoanele inteligente emoțional au mai multe șanse să fie lideri buni. Din păcate, inteligența emoțională nu este ceva care să poată fi învățat la iuțea dintr-un ghid de auto-perfecționare. Dimpotrivă, cineva poate deveni inteligent emoțional numai printr-un proces îndelungat de *învățare din experiență*. Mai mult, este un proces de învățare care trebuie parcurs cu sprijinul prietenilor, al partenerului de viață, al colegilor — ori sub îndrumarea unui coach în domeniul leadershipului, a unui terapeut, sau a altor specialiști care îl pot ajuta pe individ să-și cunoască propriile lacune și să afle cum să interacționeze cu ceilalți. (Mai mult despre acest subiect veți găsi în capitolul 2).

## Partea întunecată a leadershipului

Majoritatea lucrărilor despre leadership îl descriu pe lider ca pe un model de virtute, prezentându-i atributele în cei mai strălucitori termeni. Trebuie însă să amintesc cititorului că există încă o față a monedei. Putem pomeni destui lideri întinați de “partea întunecată” a leadershipului. Adolf Hitler, Idi Amin, Iosif Stalin, Pol Pot, Saddam Husein, Slobodan Miloșevici și Kim Jong Il nu sunt decât cei care ne vin primii în minte. Când este vorba de viața în organizație, partea umbră a leadershipului este și mai dificil de recunoscut, deși este vorba de o umbră care poate întuneca viața multor oameni.

**S-ar putea argumenta că “leadership ineficace” este o contradicție în termeni**

Al doilea punct în agenda mea este, prin urmare, să vă fac să priviți partea întunecată a leadershipului. Deși s-ar putea argumenta că “leadership ineficace” este o contradicție în termeni — întrucât singurul leadership veritabil este cel *eficace* — în multe organizații

liderii deviază. Întrebările pe care trebuie să ni le punem sunt: ce anume îi face pe lideri să devieze? Ce putem spune despre factorii de eșec în leadership? Putem detecta niște semnale de alarmă specifice? Cu efect ar putea avea o conducere slabă asupra culturii și structurii organizației și asupra proceselor ei decizionale? În capitolele care vor urma vă voi oferi unele explicații cu privire la devierile leadershipului, vom discuta despre presiunile psihologice care duc adesea la comportamente disfuncționale, despre interacțiunile dintre personalitate, stilul de conducere, cultura organizațională și procesele decizionale.

Subiectul factorilor de eșec în leadership nu este prea confortabil. Ceea ce voi afirma nu va plăcea oricui, mai ales că voi ataca “miturile” care înconjoară ideea de leadership și voi indica limitele umane care trebuie depășite de cel ce dorește să devină lider. Sunt mult mai puțin optimist decât cărțile care îi învață pe oameni cum pot să devină lideri și care sugerează că oricine are din abundență potențial de conducător. Experiența mea de mai mulți ani m-a învățat că, ne place sau nu, nu toți oamenii au un asemenea potențial, nici măcar parțial. Prin urmare, din nou, ne place sau nu, eșecul în leadership este o realitate — și încă una uzuală.

Evident că a discuta despre eșecurile leadershipului poate fi un lucru dureros pentru cei care ar dori să devină lideri, dar își dau seama de deficiențele personale sau chiar de o eventuală patologie. Este dificil să renunțăm la un vis. Dar tot atât de dureros poate fi să discutăm despre eșecurile leadershipului și să ne ferim să vedem că unii dintre “eroii” noștri au de fapt picioarele de lut.

## Căutarea esenței unui leadership eficace

A treia temă se referă la ce anume are nevoie un om ca să devină un lider eficace. În acest context o să încerc să răspund la câteva întrebări înrudite: ce înseamnă carisma și ce este leadershipul transformațional? Ce anume îi caracterizează pe liderii carismatici? Care sunt competențele, practicile și rolurile care-i deosebesc pe liderii buni de cei slabi? Ce se poate face pentru dezvoltarea calităților unui lider bun? Voi mai discuta despre psihodinamica schimbărilor personale și organizaționale, încercând să răspund la întrebări de tipul: care sunt