



Jan Ketil Arnulf

Despre leadership

Cum atingi rezultate remarcabile
prin oameni obișnuiți



EDITURA UNIVERSITARĂ



JAN KETIL ARNULF

DESPRE LEADERSHIP CUM ATINGI REZULTATE REMARCABILE PRIN OAMENI OBIȘNUIȚI

Traducere de: Marius Blăjuț



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2015**



CUPRINS

Cuvânt înainte	7
Capitolul 1	11
LEADERSHIP – ÎNTRE MISTICISM ȘI ȘTIINȚĂ.....	11
Capitolul 2.....	19
LEADERSHIP ȘI MANAGEMENT	19
Responsabil de rezultate: Societatea cu răspundere limitată drept model social	20
Tehnologie, management și leadership strategic	25
Esența fenomenului leadership: Decizii validate tehnic și social	33
Antreprenoriat.....	42
Capitolul 3	49
ABORDĂRI TEORETICE	49
Explicații biologice pentru leadership	51
Noțiunea marelui om	59
Leadership - o profesie	69
Leadership în echipă și leadership post-eroic	85
Capitolul 4.....	96
LEADERSHIP PERICULOS	96
Leadership – o iluzie romantică.....	97



Partea întunecată a carismei.....	100
Leadership distructiv	105
Capitolul 5.....	111
CREAREA DE LEADERSHIP: RECRUTAREA ȘI DEZVOLTAREA	111
Recrutarea liderilor	112
Dezvoltarea liderilor	125
Dezvoltarea fenomenului de leadership.....	138
Capitolul 6.....	143
LEADERSHIP ÎN SPAȚIU ȘI TIMP	143
Leadership și resursele sociale.....	144
Leadership și diferențele culturale.....	150
Leadership în viitor.....	159
Note.....	166



Capitolul 1

LEADERSHIP – ÎNTRE MISTICISM ȘI ȘTIINȚĂ

Despre leadership este mai ușor de dezbătut, decât de practicat. Puține concepte pot fi atât de ușor de exprimat în cuvinte mari, însă dificil de transpus în practică, precum conceptul de „leadership”. Această carte este o invitație – și poate și o provocare – de a reflecta asupra acestui fapt. Interesul meu pentru leadership a fost stârnit de câteva eșecuri spectaculoase și costisitoare la care am fost martor. În calitate de psiholog, am fost prezent în câteva rânduri alături de oameni care au fost nevoiți să îndrepte lucrurile în urma unor lideri care au făcut viața grea angajaților și le-au pus locurile de muncă în pericol. Ce mi-a atras în mod special atenția a fost nu atât lipsa de profesionalism, cât mai degrabă faptul că acești lideri erau persoane publice proeminente, alese cu grijă de agenții specializate și cu implicarea activă a comitetelor de conducere. Comportamentul lor excesiv de energic a ajuns, cumva, o povară pentru organizație.

După mulți ani de consultanță în leadership și profesorat în domeniu, am ajuns la concluzia că mulți oameni privesc acest fenomen într-un mod aproape mistic. Mulți par să creadă că fenomenul de leadership poate fi doar experimentat, nicidecum înțeles, și că nu ar fi o știință, ci mai degrabă o artă ce nu poate fi învățată. Se pune, de asemenea, prea mult preț pe talentul și personalitatea liderilor, și am observat cu stupoare că

de multe ori nu suntem capabili să recunoaștem lideri buni, dar în același timp suntem foarte siguri că știm ce înseamnă fenomenul de leadership. Speranțele noastre puternice pentru leadership de succes par amestecate cu multe idei preconcepute, o combinație periculoasă pentru viața din organizații. Fascinația pentru leadership poate, în mod paradoxal, să blocheze dezvoltarea unei înțelegeri profunde. Obiectivul meu cu această carte este de a oferi perspective fundamentate, și totodată practice, asupra domeniului. Pentru început, să clarificam terminologia folosită.

Cuvântul „leadership” a început să capete proeminență în secolul 20, drept un cuvânt asemănător și totuși un pic diferit de altele care vorbesc despre *putere, control și influență* asupra altor oameni. Cele mai uzuale cuvinte din această familie sunt folosite alături de cuvântul „leadership” pentru a descrie diferite aspecte ale vieții în organizații.

Puterea este capacitatea unei persoane de a determina alte persoane să facă ceea ce ea vrea, fără a ține neapărat cont de dorințele acestora. *Puterea* se exprimă într-o formă extremă în societățile sclavagiste, în închisori și regimuri autoritare. Într-o formă moderată și democratică, puterea are la bază sistemul de proprietate și control asupra resurselor, ceea ce oferă putere unor persoane de a influența comportamentul altora.

Managementul, sau administrarea, este o rețetă pentru modul de operare al unei organizații și de organizare a muncii în cadrul acesteia. În *management*, este vorba despre reguli, proceduri, bune practici și sisteme. Răspunde la o multitudine de întrebări: cum vor fi banii și resursele alocate, cine va fi angajat și cine concediat, cum vor fi create bugete și planuri,

cine va colabora cu cine, în ce mod vor fi obținute resursele organizației – de unde vor veni banii?

Autoritatea este un cuvânt care descrie dreptul unor persoane de a lua decizii cu privire la managementul organizației. Cine are dreptul să angajeze și să concedieze alte persoane, cine are dreptul să ia decizii cu privire la buget, cine are dreptul să stabilească obiective și directive pentru munca altora? *Autoritatea* poate să fie formală sau informală, și face referire la o persoană, spre deosebire de conceptele de „*putere*” și „*management*”, care pot face referire și la proprietățile unor sisteme.

Aceste trei concepte pot fi ilustrate foarte ușor în cadrul unei companii tipice. O companie are un proprietar care are dreptul de a o opera. Proprietarul are *puterea* de a lua deciziile în cadrul companiei (în limitele legii), dar *puterea* în sine nu duce către succes, este nevoie și de o rețetă pentru organizarea cu succes a muncii, adică de *management*, pentru a folosi în mod corespunzător resursele companiei. Controlul resurselor este deținut de persoane care au responsabilitatea și obligația de a acționa în numele companiei - adică manageri cu *autoritate* formală. Până în acest moment nu am avut nevoie de conceptul de „*leadership*”.

Conceptul de leadership se referă la a câștiga sprijinul unor persoane care, cel puțin în principiu, ar fi putut să vrea să acționeze diferit. „*Leadership*” este despre crearea dedicației și cooperării pentru un obiectiv comun. Conceptul poate fi folosit într-o varietate de situații, de la lideri politici care sunt aleși de către alegători, până la manageri care coordonează angajați plătiți, care, de multe ori, au puține opțiuni alternative reale. În ultimul caz, „șeful” poate să ordone angajaților să facă aproape

LIBRIS

orice este necesar de făcut în cadrul companiei, totuși, dedicația voluntară și entuziasmul acestora nu apare neapărat de la sine, și poate determina o performanță îmbunătățită. Astfel, apare conceptul de leadership. Generalul și președintele Eisenhower spunea despre leadership că este abilitatea de a decide ceea ce este necesar de făcut și apoi de a determina pe alții să *vrea* să facă acele lucruri.

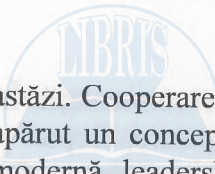
Conceptul de leadership a apărut din necesitatea de a *mobiliza oameni*. Filozoful Nietzsche considera că oamenii sunt liberi să *facă* ceea ce vor, dar nu și să *vrea* ceea ce vor. Putem alege un loc de muncă, dar nu ne este la fel de la îndemână să alegem să fim entuziaști. Un aspect esențial în conceptul de „leadership” este voluntariatul și dedicarea sinceră. Sunt persoane care vorbesc despre „acceptarea a mai mult leadership”. Acest lucru este, prin definiție, redundant. Managementul poate fi „acceptat”, dar leadership-ul nu poate decât să fie „urmat”. Nu putem să „acceptăm” mai mult leadership, la fel cum nu putem „alege să ne îndrăgostim”.

În practică, liderii și managerii exercită *putere, management și leadership* fără să fie neapărat o distincție clară între acestea. Folosirea în societate a termenului de „leadership” este încă destul de vagă, semn că definirea conceptului este în lucru. De altfel, cuvântul „leadership” nu prea a fost folosit înainte de secolul 20, dar acum a căpătat o proeminență globală. Chiar și în literatura de specialitate, distincția dintre leadership și management nu este întotdeauna consecventă. Termenul de „leadership” a apărut mai întâi în Statele Unite și doar recent în țări mai conservatoare lingvistic, precum Marea Britanie. În multe cazuri, când vorbim despre putere și conducere, întâlnim un amestec de termeni precum „căpetenie”, „șef” sau „conducător”, toate desemnând o

persoană care gândește și vorbește în numele comunității. În cadrul organizațiilor, întâlnim un amestec de putere, dreptul și datoria de a conduce, și autoritate formală sau informală. De multe ori spunem că sarcina managerilor este de a exercita leadership. În același timp, titlul de „lider” a devenit comun pentru persoane în poziții de putere precum: politicieni, ofițeri, clerici, antreprenori, milionari și chiar capii unor mafii – toți sunt numiți în presă drept „lideri”.

Interesul pentru leadership a crescut simțitor și este prezent în multe domenii ale societății moderne. Teoriile și definițiile despre „leadership” variază de la noțiuni poetice până la argumente solide, care se îndoiesc de însăși existența fenomenului. Exercitarea unui leadership de succes este considerată calea către performanță în multe domenii, dar nu avem încă o definiție clară a ceea ce este acesta. Mai mulți oameni de știință au lansat inițiative pentru a decide o definiție pentru leadership, doar pentru a primi comentarii ironice cu privire la cine ar avea dreptul să determine răspunsul. Personal, consider că răspunsul depinde de întrebare; astfel, cartea de față își dorește să abordeze 5 întrebări: *Care sunt beneficiile folosirii acestui concept? Care sunt mecanismele naturale care pot explica fenomenul? Poate o lipsă de înțelegere a conceptului de leadership să fie periculoasă? Este posibil să folosim cunoștințe despre leadership pentru a crea și a dezvolta lideri buni? Cum se manifestă fenomenul de leadership în spațiu și timp?* Speranța mea este ca această carte să ajute cititorii să își găsească propriile răspunsuri și, în același timp, să le permită să genereze discuții despre leadership în sfera vieții publice.

Capitolul 2 explică cum a apărut conceptul de „leadership” la începutul secolului 19 și cum a evoluat până



astăzi. Cooperarea există sub mai multe forme, astfel, cum de a apărut un concept general precum „leadership”? În forma lui modernă, leadership face parte dintr-o familie de cuvinte care descriu responsabilitatea de a obține rezultate într-o organizație. Toți cei implicați sub diferite forme în organizații sunt strânși laolaltă de conceptul de leadership – proprietari, manageri, angajați, competitori și societăți. Apariția societăților cu răspundere limitată, și în același timp creșterea numărului și a diversității organizațiilor, a schimbat viziunea noastră asupra autorității. Astfel, fenomenul de leadership a devenit o unealtă de management al riscului și a responsabilității în fața incertitudinii.

Conceptul de leadership a ajuns să fie folosit pentru a explica momente decisive în domenii diferite, precum politica, afacerile, religia, sportul și războiul. Capitolul 3 abordează o serie de explicații teoretice ale conceptului, precum și de ce este atât de dificil de agreat asupra unei definiții precise. Unii oameni sunt interesați de personalitatea individuală a marilor lideri, pe când alții privesc leadership-ul ca un fenomen social sau chiar biologic. Multe teorii moderne pretind că au o valoare practică și oferă cititorului o rețetă de cum poate fi exersat leadership-ul în practică. Spre deosebire de teoriile axate pe marile personalități sau evenimente politice, care descriu situații spectaculoase, teoriile practice tind să fie mai degrabă prozaice decât fascinante. Acest capitol prezintă teoriile clasice, precum și cele mai populare teorii actuale.

Când vorbim despre leadership vorbim despre un echilibru între succes și eșec, dar și între bine și rău; astfel capitolul 4 abordează cazurile în care leadership-ul se dovedește periculos. Un leadership slab poate distruge vieți și valoare, dar un leadership periculos poate distruge culturi

întregi. Numărul liderilor din întreaga lume este enorm, dar numărul celor conduși de lideri este și mai mare. În calitate de cetățeni, angajați sau chiar pacienți într-un spital, leadership-ul ne influențează în mod direct sau indirect viața noastră zilnică. Pentru ca o societate să funcționeze bine, este necesară o cultură generală solidă despre leadership. Fără o înțelegere solidă putem cădea pradă unor idei periculoase despre leadership. Inspirat de un vechi proverb, aș îndrăzni să spun că fenomenul de leadership este prea important ca să fie lăsat doar pe mâna liderilor. Astfel, capitolul 4 descrie cum iluziile comune despre leadership ne pot face vulnerabili în fața unor lideri care se folosesc de poziția lor pentru a-și servi propriile interese în detrimentul celor din jurul lor.

Cunoștințele despre leadership ar trebui folosite pentru a crea organizații și comunități mai bune în jurul nostru. Aceasta este topica capitolului 5 – recrutarea și dezvoltarea liderilor. Este oare posibil să identificăm și să diferențiem între indivizii care sunt potriviți pentru poziții de leadership și cei care nu? Există diferențe semnificative între bărbați și femei în poziții de leadership? Pot oamenii să învețe să fie lideri mai buni, și dacă da, cum? Recrutarea și dezvoltarea liderilor reprezintă o piață imensă în care mulți bani pot fi irosiți pe abordări ineficiente. Acest capitol revizuieste principii și modele ce rezultă din cazuri de bună-practică pentru a promova programe de dezvoltare bine fundamentate. Acest aspect este critic pentru orice organizație, pentru a fi pregătită în fața provocărilor viitoare.

Viitorul este subiectul de discuție al ultimului capitol, care abordează conceptul de leadership în spațiu și timp. În prezent organizațiile sunt supuse unor forțe mai dinamice decât oricând, astfel, felul în care ne comportăm în trecut este din ce în ce mai puțin probabil să ne asigure succesul în viitor. Se

manifestă leadership-ul în mod similar peste generații și culturi? Sunt unele culturi mai propice pentru leadership decât altele? Este puțin probabil să răspundem complet la astfel de întrebări, dar explorarea lor ne poate da perspective noi. Provocările globale și scenariii viitoare posibile aduc mai multă claritate conceptului. Ultimul capitol subliniază cu precădere două provocări majore vizavi de spațiu și timp – creșterea în importanță a culturii de leadership din Asia de Est și consecințele perioadei economice agitate din Europa. Posteritatea va privi în urmă la vremurile noastre și ne va explica greșelile pornind de la felul în care gândim. Consider drept un exercițiu interesant a reflecta asupra evoluției conceptului de leadership în spațiu și timp, și invit cititorul să încerce acest lucru.

LECTURI RECOMANDATE

Cei interesați de evoluția conceptelor pereche de leadership și management pot investiga un articol scurt și la obiect: Bedeian, A.G. și J.G. Hunt, Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *The Leadership Quarterly*, 2006. 17: p. 190–205.

Puterea este precum o bestie cu multe capete. Această carte le abordează pe rând pe toate: Clegg, S.R., D. Courpasson și N. Phillips, *Power and organizations*. 2006, London: Sage.

Următoarea carte oferă o perspectivă teoretică mai largă asupra conceptului de leadership: Stacey, R.D., D. Griffin and P. Shaw, *Complexity theory and management: Fad or radical challenge to systems thinking?* 2000, London: Routledge.