

Dorin Bodea este unul dintre cei mai apreciați consultanți în dezvoltare organizațională din România, fiind specializat în managementul culturii organizaționale și dezvoltarea și schimbarea strategiei. De-a lungul activității sale, a contribuit la dezvoltarea a peste 50 de organizații și a mai bine de 1000 de manageri și lideri.

Dorin a înființat și conduce din 2006 compania Result Development, specializată în servicii de consultanță, cercetare, training și *coaching* în domeniul managementului și dezvoltării afacerilor. De asemenea, Dorin a înființat și conduce din 2005 compania de *executive search* și evaluare managerială Mentor's Search.

Dorin a oferit consultanță și a coordonat programe de dezvoltare organizațională, de evaluare și formare executivă și *coaching* pentru companii de prestigiu, dintre care amintim: Hewlett-Packard, Orange, Renault, Raiffeisen Bank, Blum, Franke, ABB, Schachermayer, Novartis, Pfizer, AbbVie, JTI, HeidelbergCement, Eurolines, Cegedim, Fundația „Principesa Margareta a României”, Confederația Caritas România etc.

Este licențiat în psihologie și sociologie și are un master în managementul administrării afacerilor. Este doctor în economie la Institutul Național de Cercetări Economice din cadrul Academiei Române, specializarea management.

Dorin realizează frecvent cercetări în domeniul managementului, al culturii și climatului organizațional. Este autorul a numeroase studii și lucrări, cum ar fi: *Românii – un viitor previzibil?* (2011), *Valorile angajaților români* (2013), *Manager, Lider sau Antreprenor?* (2014), *Cultura integrității* (2015), *Cine sunt eu?* (2017).

Dorin a publicat peste 50 de articole, fiind o prezență constantă în presa de afaceri din România.

În 2013, Dorin a demarat proiectul *Adevărul incomod de la vârful organizațiilor*, cu scopul de a explora și a oferi idei și perspective noi pentru marea provocare a liderilor companiilor de astăzi: *cum putem realiza o creștere semnificativă și sustenabilă a afacerii și organizației noastre?*

DORIN BODEA

Adevărul incomod de la vârful organizațiilor

De ce doi din trei executivi
eșuează și doar unul reușește?

Coperta: Adrian Damian

Redactor: Oana Dubălaru

Tehnoredactor: Adrian Damian

Consultant: Ada Tanasă

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BODEA, DORIN

Adevărul incomod de la vârful organizațiilor : de ce doi din trei executivi eșuează și doar unul reușește? / Dorin Bodea. - București :

Result, 2018

Conține bibliografie

ISBN 978-606-92604-0-1

005

© Editura Result

Str. Arhitect Ion Mincu 13, Sector 1, București

Tel: +40- 21-323 80 32

Fax: +40 21-327 38 08

Mobil: +40 722 650 187

www.result.ro

CUPRINS

TESTIMONIALE	13
PREFATĂ	21
CUVÂNT-ÎNAINTE	25
INTRODUCERE: CEO-UL, O SPECIE PE CALE DE DISPARIȚIE?	41
PARTEA ÎNTÂI: SECRETUL MURDAR DE LA VÂRFUL ORGANIZAȚIILOR	51
1. „Secretul murdar al managementului“	55
1.1. „Răul“ organizațional actual	55
1.2. Perspectiva managementului actual și neimplicarea angajaților	59
1.3. Cât ne costă managementul neimplicării angajaților?	60
1.4. CEO-ul și implicarea angajaților în dezvoltarea și valorificarea potențialului organizației	61
1.5. Ce trebuie să facă managerii pentru a crește nivelul de implicare a angajaților?	64
2. „Revoluția de catifea“ a managementului de la vârful organizațiilor	67

2.1. Lupta cu morile de vânt: schimbarea perspectivei manageriale	67
2.2. Revoluția sistemelor de evaluare a performanțelor sau revoluția managementului?	70
2.3. Marea descoperire: pământul este rotund!	72
2.4. Un secol de evaluare a performanțelor angajaților – scurt istoric	74
2.5. A murit regele organizației moderne! Trăiască regele organizației postmoderne!	76
2.6. Un sistem sortit să eșueze	79
2.7. „Toate-s vechi și nouă toate...”	83
2.8. Top erori de <i>people management</i>	84

PARTEA A DOUA:

EȘECUL LA VÂRFUL ORGANIZAȚIILOR

1. De ce doi din trei executivi eșuează și doar unul reușește?	92
1.1. În absența unui ideal	97
1.2. Cauze ale eșecului la vârful organizațiilor	101
1.3. Valorile și motivațiile potrivite conducerii organizațiilor	106
1.4. Paradoxul performanțelor la vârful organizațiilor	108
1.5. Filozofia performanței unui CEO	110
1.6. Construirea identității conducerii executive	114

2. Eșecul *versus* reușita la vârful organizațiilor

2.1. „Manager, Lider sau Antreprenor?” – ecosistemul conducerii	116
2.2. Modelul conducerii din companiile cu performanțe scăzute	121
2.3. Modelul conducerii din companiile cu performanțe mediane	127

2.4. Modelul conducerii din companiile cu performanțe de referință	131
2.5. Performanța de referință <i>versus</i> performanța mediocră la vârful organizațiilor	136
2.6. Trecerea de la o performanță de referință la una excepțională	139

3. Modele și practici-cheie ale conducerii

executive – studii de caz

3.1. Studiul de caz 1: Conducerea manipulativă. Cum poate o companie de referință să devină una mediocră?	146
3.2. Descrierea <i>pattern</i> -ului conducerii prin manipulare și jocuri politice	151
3.3. Studiul de caz 2: Conducerea mediocră. Cum să transformi o organizație mediocră într-una incompetentă?	159
3.4. Descrierea <i>pattern</i> -ului conducerii mediocre	163
3.5. Studiul de caz 3: Conducerea prin modestie și consecvență. Cum să transformi o organizație afectată de criză într-una de referință?	167
3.6. Descrierea <i>pattern</i> -ului conducerii prin modestie și consecvență	171

PARTEA A TREIA:

ORGANIZAȚII MEDIOCRE

ȘI EXECUTIVI NEPOTRIVIȚI

1. Puterea contextului organizațional

1.1. Hoția <i>versus</i> nepotismul – studiu de caz	178
---	-----

1.2. Evaluarea onestă a contextului organizațional actual	181
1.3. Dilema conducerii executive	187
2. Cele trei mari capcane ale organizațiilor actuale	191
2.1. Organizații autocritice <i>versus</i> organizații mediocre	192
2.2. Construcția pe termen lung <i>versus</i> așteptările pe termen scurt	194
2.3. Liderul charismatic <i>versus</i> managerul de „bun-simț”	201
3. Profilul executivului potrivit	204
3.1. Lider sau manager? Întoarcerea la management	205
3.2. Repere ale reușitei la vârful organizațiilor	210
3.3. O perspectivă subiectivă	213

PARTEA A PATRA:

MANAGEMENTUL INCOMPETENȚEI

ȘI AL MEDIOCRITĂȚII

217

1. Lupta cu incompetența. Managementul incompetenței	222
1.1. Incompetența în necunoaștere de cauză	222
1.2. Provocarea incompetenței – principiul lui Peter	225
1.3. CEO-ul vrednic <i>versus</i> CEO-ul nevrednic	226
2. Lupta cu mediocritatea. Managementul mediocrității	229
2.1. Mediocritatea la vârful organizațiilor	231
2.2. Mediocritatea în organizațiile de astăzi	233

2.3. Mediocritatea în acțiune: studiu de caz	236
2.4. Managementul mediocrității și non-managementul talentelor	238
2.5. Pericolul iminent: cultura mediocrității și a incompetenței	239

3. Lupta cu incompetența și cu mediocritatea

242

3.1. Ingredientele victoriei: doza de modestie și de consecvență	245
3.2. Pe câmpul de luptă cu incompetența și cu mediocritatea	248
3.3. Evaluarea incompetenței și a mediocrității la vârful organizațiilor	250
3.4. Costurile cu mediocritatea și incompetența la vârful organizațiilor	253

4. Studiu de caz Volkswagen: o greșală întâmplătoare sau o strategie managerială cinică?

255

PARTEA A CINCEA:

NOUA FILOZOFIE A CONDUCERII

ÎN NOUA CULTURĂ A MUNCII.

ORGANIZAȚIA HAPPY

263

1. Contextul socio-economic actual	269
1.1. „Democrație și capitalism, un mariaj cu probleme?”	270
1.2. Revoluția gândirii moderne și nașterea omului nou	272
1.3. Oglinda „angajatului modern”: individualism și subiectivism	277
1.4. „Revoluția silențioasă”: exprimarea sinelui este noua valoare supremă	280

1.5. Fațetele transformării valorilor angajaților în postmodernitate	281
1.6. Noua cultură a muncii: în căutarea fericirii	283
1.7. Revoluția digitală și transformările individului	286
 2. Noua filozofie a conducerii organizațiilor postmoderne	289
2.1. Scurt istoric al organizațiilor moderne	290
2.2. Ascensiunea capitalismului managerial	292
2.3. Maladiile de la vârful organizațiilor postmoderne	296
2.4. Criza capitalismului managerial	299
2.5. Viitorul conducerii: o nouă filozofie a conducerii?	305
2.6. Depășirea paradigmei clasice a managementului	308
 3. Viitorul organizațiilor: „Organizația Happy“	313
3.1. Noua filozofie a muncii și a fericirii: „Organizația Happy“?	313
3.2. „Organizația Happy“: între ideal și realitate	317
3.3. În căutarea fericirii... ..	321
3.4. Formula fericirii	325
3.5. O nouă filozofie a conducerii pentru noua cultură a muncii	327
 PARTEA A ȘASEA: CONSTRUIM ÎMPREUNĂ	337
 Singuri nu putem reuși!	339

Interogația de sine și îndoiala de sine la vârful organizațiilor	342
„Managerul bun“ <i>versus</i> „Managerul rău“	344
 1. Sunt un CEO periculos?	349
1.1. Ideologia superiorității la vârful organizațiilor	350
1.2. Executivul nedrept, rău și malign	352
1.3. Cultura superiorității și performanțele afacerii	354
1.4. Construirea identității în rolul de CEO: cine sunt eu?	356
 2. Construiesc încredere?	362
2.1. Egotism <i>versus</i> colaborare: strategii de evoluție	363
2.2. Strategiile de colaborare <i>versus</i> strategiile ticăloase	365
2.3. „Jocul încrederii și al răzbunării“ în organizațiile actuale	369
2.4. Cum să remodelăm o cultură a colaborării?	372
2.5. Recăștigarea încrederii: o misiune imposibilă?	374
2.6. Efectul paradoxal al pierderii încrederii la vârful organizațiilor	377
 EPILOG: LIBERUL-ARBITRU ÎN MANAGEMENT	383
 BIBLIOGRAFIE	391

1. DE CE MANDATUL DE CEO A AJUNS LA TREI ANI?

Încercăm un răspuns fără echivoc: pentru că cei mai mulți investitori optează pentru rezultatele operaționale ale afacerii în detrimentul rezultatelor strategice, pentru că apreciază mai mult profitul pe termen scurt decât creșterea și valorificarea potențialului afacerii pe termen lung.

Mark Stuart, profesor la Leeds University Business School, este de părere că, în prezent, funcția de CEO e percepută de tot mai mulți investitori ca fiind mai dispensabilă decât cea de COO. Drept urmare, dacă lucrurile merg prost, CEO-ul poate fi schimbat rapid și ușor, iar compania este percepută pozitiv, pentru că a făcut o schimbare radicală în vederea îmbunătățirii situației actuale. Rolul și responsabilitățile fostului CEO sunt cu ușurință preluate de COO, de cel care se ocupă de managementul de zi cu zi al afacerii.

În practica actuală de afaceri, există două situații tipice în care, de cele mai multe ori, CEO-ul este sacrificat: una frecventă, când ceva merge prost la nivelul afacerii, iar a doua, particulară, când COO-ul se plânge de CEO consiliului de administrație. În ambele situații, se întâmplă adesea ca CEO-ul să plece. De ce? Pentru că există o teamă obsesivă de a pierde controlul prezentului, al rezultatelor operaționale. Iar această teamă este mult mai puternică decât cea de a pierde startul construcției viitoare, al realizării potențialului afacerii.

Dar schimbarea CEO-ului poate duce atât la scăderea încrederii investitorilor potențiali în sustenabilitatea afacerii, cât și a încrederii angajaților în propria organizație. Pentru că CEO-ul este singurul care aliniază organizația la viziunea afacerii, creează consens și încredere organizațională, iar prin asumarea viziunii face ca viitorul să fie unul predictabil și, în consecință, pentru construcția sa efectivă să merite a fi investit cu resurse semnificative de capital social (încredere) și material (financiar).

Să reținem că presiunea pe termen scurt asupra mandatului de CEO are efecte nocive asupra afacerii și organizației pe termen lung. Studiul „Rising to the challenge of short-termism”, realizat de FCLT Global în septembrie 2016, ne înfățișează următorul tablou: 87% dintre CEO experimentează o presiune puternică pentru a demonstra performanțe financiare semnificative în doi ani sau chiar mai puțin; 65% dintre ei susțin că presiunea pe termen scurt a crescut din ce în ce mai mult în ultimii cinci ani; iar 55% spun că compania lor ar sacrifica valorile pentru a-și atinge obiectivele trimestriale.¹

Fără îndoială că lăcomia multor investitori a condus la o astfel de presiune pe obținerea unor rezultate maxime pe termen scurt. Dar, treptat-treptat, această presiune constantă se pare că a provocat o serie de mutații în filozofia conducerii

¹ https://www.mckinsey.com/global-themes/long-term-capitalism/five-fifty-going-long?cid=fivefifty-soc-fce-mip-mck-oth-1711&kui=NtjEbDV1NM4qIG_OaE6nOw

Respect pentru executive: migrarea rolului de CEO către cel de COO. Totuși, să nu uităm că, nu de puține ori, obținerea unor foarte bune performanțe economico-financiare pe termen scurt merge mână în mână cu lipsa unor performanțe înalte pe termen lung.

McKinsey ne demonstrează efectul nociv al orientării corporațiilor pe termen scurt. Concluzia studiului McKinsey este una firească: companiile orientate pe termen lung (din Statele Unite) depășesc nivelurile lor din industrie la aproape toți indicatorii de performanță financiară (câștiguri, venituri, capitalizare de piață).¹

De aici și rolul și misiunea aproape imposibilă a CEO-ului autentic, de a străluci precum un licurici, chiar dacă este supus unor presiuni de a maximiza câștigurile pe termen scurt, de a nu abandona nicio clipă lupta pentru dezvoltarea afacerii și a organizației. Iar asumarea rolului de proprietar și a unei perspective de dezvoltare pentru multă vreme după ce el va fi plecat din funcție sunt fundamentale pentru misiunea sa, care, de multe ori, poate să pară aidoma luptei lui Don Quijote cu morile de vânt.

¹ <https://www.mckinsey.com/global-themes/long-term-capitalism/where-companies-with-a-long-term-view-outperform-their-peers>

CEO sau COO: ce este prioritar pentru afacerile actuale?

În prezent, dacă ne uităm pe câteva anunțuri de recrutare pentru pozițiile de CEO și COO, observăm că multe joburi active de CEO au incluse responsabilități de COO și invers. Dar, așa cum re-marca Mark Stuart, un COO implicat în strategie devine un adevărat pericol pentru dezvoltarea pe termen lung a acelei afaceri.

Pericolul vine din faptul că poziția de CEO este responsabilă de crearea continuă de plusvaloare și de valorificarea potențialului maxim al afacerii, de transformarea organizației astfel încât să fie pregătită pentru a face față viitorului și pentru a reuși să fructifice cât mai multe dintre oportunitățile viitoare de creștere. Pe de altă parte, COO-ul este responsabil de gestionarea rezultatelor operaționale și pentru asta este necesară o concentrare exclusivă pe operațiuni. Din această perspectivă, ar fi o greșeală din partea COO-ului să se implice în strategie de dezvoltare a afacerii.

Dar câte din companiile actuale au diferențiate aceste două roluri și la câte sunt suprapuse?

În a doua situație, care este frecventă la companiile actuale, nu ne vom mai mira de ce avem de-a face cu organizații și afaceri „schizofrenice”, confuze cu privire la cine sunt și ce vor.

2. CUM ESTE PERCEPUTĂ FUNCTIA DE CEO ÎN PREZENT?

Principală problemă a funcției CEO-ului contemporan este durata medie de viață a mandatului său de aproximativ trei ani. Problema constă în percepția investitorilor despre ce înseamnă mandatul actual de CEO. Pe de o parte, această percepție este limitată de focalizarea atenției acestora pe o durată de timp care nu mai permite construcția și implementarea unei strategii coerente la nivelul afacerii, iar pe de altă parte, de decizia investitorilor, în bună măsură luată deja, că după trei ani vor numi un alt CEO.

Cu alte cuvinte, percepția a tot mai mulți investitori despre rolul de CEO este că acesta are un mandat limitat, de aproximativ trei ani, iar după acest interval se impune schimbarea lui. Drept urmare, putem spune că mulți dintre investitori au în plan schimbarea CEO-ului încă de la numirea lui.

Dar ce ar putea să construiască un CEO recent numit în funcție în numai trei ani? Să nu uităm că orice strategie pleacă de la obiective ce au în vedere un interval de timp de cel puțin trei ani. Cum ar putea un nou CEO să exploreze potențialul afacerii în doar 3 ani, când cel puțin 1½-2 ani îi sunt necesari pentru a cunoaște dedesubturile afacerii, resursele și limitările acesteia? Cum ar putea fi capitalizată excelența afacerii într-un timp atât de scurt, când iată, avem nenumărate exemple că este

nevoie de aproximativ 15-20 de ani ca să dezvolti o afacere la un nivel de referință, să o faci să-și valorifice potențialul propriu de dezvoltare?

Mark Stuart ne atrage atenția că CEO-ul este cel care decide strategic, iar COO-ul execută. Inversarea acestor roluri poate fi fatală pentru dezvoltarea afacerii.

Lupta viitorului CEO – o perspectivă subiectivă

Plecând de la această percepție limitată asupra mandatului de CEO, ne întrebăm ce ar trebui să facă cineva care va ocupa această funcție în viitorul apropiat. Dacă ar fi să ne gândim la supraviețuirea speciei de CEO, atunci răspunsul e simplu: trebuie să se adapteze, să se obișnuiască cu gândul schimbării. Cred însă că această perspectivă va duce tocmai la dispariția funcției de CEO, așa cum o proiectăm astăzi. Aș spune chiar că noul CEO ar trebui să strălucească cât mai puternic, precum lumina de la capătul tunelului pe măsură ce ne apropiem din ce în ce mai mult. Noul CEO trebuie să nu abandoneze lupta, să țină drumul și să orienteze toată organizația pentru a se bucura de soarele amiezii. Pentru că, metaforic vorbind, rolul CEO-ului este să lupte cu răul actual și să învingă. Iar răul actual este generat tocmai de lipsa de perspectivă pe termen lung a unei afaceri, de lipsa de coerență și consecvență organizațională, de lipsa de încredere și consens a propriilor angajați. Iar

în absența CEO-ului, cine altcineva ar putea să-și asume responsabilitatea creșterii semnificative și sustenabile a valorii afacerii?

Winston Churchill spunea „accept că sunt un vierme, dar eu mă consider un licurici“. Cu alte cuvinte, și-a dat seama cât este de neînsemnat în marea ordine a lucrurilor, dar a încercat din răputeri să strălucească cât mai puternic. În același fel, misiunea deloc ușoară a CEO-ului contemporan este să strălucească cât mai puternic, chiar dacă în jurul lui bezna se adâncește.

PARTEA ÎNTÂI: SECRETUL MURDAR DE LA VÂRFUL ORGANIZAȚIILOR

*„Nu există secrete
pe care timpul să nu le dezvăluie.“*

JEAN RACINE

1. „Secretul murdar al managementului“
 - 1.1. „Răul“ organizațional actual
 - 1.2. Perspectiva managementului actual și neimplicarea angajaților
 - 1.3. Cât ne costă managementul neimplicării angajaților?
 - 1.4. CEO-ul și implicarea angajaților în dezvoltarea și valorificarea potențialului organizației
 - 1.5. Ce trebuie să facă managerii pentru a crește nivelul de implicare al angajaților?
2. „Revoluția de catifea“
a managementului de la vârful organizațiilor
 - 2.1. Lupta cu morile de vânt: schimbarea perspectivei manageriale

- 2.2. Revoluția sistemelor de evaluare a performanțelor sau revoluția managementului?
- 2.3. Marea descoperire: pământul este rotund!
- 2.4. Un secol de evaluare a performanțelor angajaților – scurt istoric
- 2.5. A murit regele organizației moderne!
Trăiască regele organizației postmoderne!
- 2.6. Un sistem sortit să eșueze
- 2.7. „Toate-s vechi și nouă toate...”
- 2.8. Top erori de *people management*

În SUA, 75% dintre angajați spun, despre managerul direct, că este „cea mai rea” parte a jobului lor, iar 65% ar accepta chiar și o scădere a salariului dacă ar putea să-și înlocuiască managerul cu unul „mai bun”¹. Linda Hill, unul dintre cei mai apreciați profesori de management de la Harvard University, după o experiență cu mii de manageri din nenumărate țări, recunoaște că „cel mai mare obstacol în calea succesului organizației nu este acumularea capitalului financiar, ci atragerea capitalului uman și găsirea oamenilor care să gestioneze acest capital”².

Un studiu McKinsey argumentează perspectiva Lindei Hill: „noi credem că războiul pentru atragerea talentelor este... un punct strategic de inflexiune. El a apărut pe neobservate din rămășițele Epocii Industriale a anilor '80, a ajuns în centrul atenției în anii '90 și va continua să schimbe lumea în deceniile care vor urma. Este un punct de inflexiune care ne spune că talentul este un determinant critic al activității companiilor și că abilitatea unei firme de a atrage, de a dezvolta și de a păstra oamenii talentați va fi un avantaj competitiv major multă vreme de acum înainte”³.

Iar pentru a completa realitatea organizațională actuală, mai trebuie să vorbim despre eficacitatea

¹ <https://hbr.org/2017/06/when-leaders-are-hired-for-talent-but-fired-for-not-fitting-in>

² Linda Hill, *Cum să ajungi manager*, Editura Meteor Press, București, 2012, p. 252.

³ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones și Beth Axelrod, *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001, p. 2.