

LIDER ȘI EPOCĂ

LUMINIȚA ENESCU*

Introducere

Multe din cărțile de specialitate care au apărut pe piața în ultimii ani, unele dintre ele de certă valoare, semnaleză că exista o anumită confuzie în privința noțiunii de leadership și a înțelesului care i se atribuie. Termenii *management* și *leadership* sunt, în mod evident, preluați din limba engleză; în limba română, ambii termeni se traduc, de obicei, prin ”conducere”. Cel mai adesea însă, specialiștii în domeniu folosesc termenii de *leadership* și *conducere* ca noțiuni cu același înțeles și folosesc de sine stătător termenul de *management*. În opinia unor autori, termenul de *leadership* se traduce cu destulă dificultate chiar și în engleza britanică, iar termenul de *management* din engleza americană are un înțeles ambiguu sau, în cel mai bun caz, lipsit de claritate. Cu toate acestea, în cea mai mare parte a situațiilor se recurge la utilizarea termenului de *management* ca noțiune de sine stătătoare, în timp ce noțiunii de *leadership* i se atașează sensul de *conducere*.

Definiții

Potrivit profesorului **Mielu Zlate**, specialist de primă mărime a școlii românești de psihologie, de-a lungul timpului conducerea s-a înfățișat sub forme diferite, generând conceptele de *leadership ca practică*, *leadership ca artă*, *leadership ca știință*.

Leadership-ul ca practică este caracteristic formelor incipiente ale organizării muncii. Tipul de conducător specific acestei etape avea mai curând atribuțiunile unui intendent, care îndeplinea sarcina administrării, în mod empiric, a unor bunuri, cu scopul de a rezolva problemele concrete care puteau apărea. Diversitatea acestora și natura lor pragmatică nu permiteau conceptualizarea, identificarea acelor elemente comune cu potențial generalizator, chiar dacă exercitarea conducerii se baza pe anumite reguli și/sau cutume. Mai mult, conducerea a fost vreme îndelungată considerată o acțiune

* Muzeul Județean Argeș, Pitești.

practică, ce se limita numai la conformarea stereotipă la regulă, în scopul atingerii anumitor scopuri.

Leadership-ul ca artă a fost determinat de creșterea accelerată a complexității diferitelor procese și activități umane. Simpla conformare la norme prestabilite a devenit inadecvată în noile condiții. Procesul de conducere a evoluat, la rândul lui, în sensul transformării dintr-o simplă practică ce amintea mai degrabă de meșteșug, într-o *artă*, în înțelesul primar pe care F. Bacon l-a atribuit cuvântului: *un ansamblu de procedee ce permite realizarea unui scop*. În această etapă de evoluție sunt mai bine conturați anumiți parametri ai performanței (cu referire, mai cu seamă, la eficiența alocării resurselor și produselor și la dezvoltarea schimburilor), sunt aduse inovări menite să faciliteze atingerea obiectivelor propuse (ameliorarea condițiilor de realizare a schimburilor s.a.). Este evident că, în această nouă conjunctură, *abilitățile* și *competența*, nu în ultimul rând *vocația* unui conducător căpătau o importanță sporită și puteau explica succesul său. Cu toate acestea, nu existau încă instrumentele explicării succesului sau eșecului în plan mai larg, social, în condițiile din ce în ce mai complexe și diversificate în care se exercita conducerea.

Leadership-ul ca știință este urmarea creșterii complexității activității de decizie, în contextul manifestării acesteia în cadrul unor ansambluri umane din ce în ce mai mari. Intrarea într-o nouă eră a complexității a impus ca acțiunile practice să fie cercetate și prezentate coerent și sistematic. Părăsirea teritoriului *empiricului* și pășirea în teritoriul *normativului* a constituit trecerea de la arta, la știința conducerii; această știință presupune „reflecție teoretică, apel la metode specifice de cercetare, efort pentru descoperirea și formularea legităților” de manifestare a fenomenelor specifice domeniului¹.

Cele trei ipostaze ale conducerii menționate mai sus, deși ordonate istoric, coexistă în accepțiunea actuală a noțiunii de leadership. Deplasarea accentului către unul sau altul din aspectele ce țin de practica/ arta/ știința conducerii a determinat formularea unor definiții originale și interesante. Unele dintre ele sunt prezentate în cele ce urmează:

Mary Parker definește conducerea ca „*arta de a duce lucrurile la bun sfârșit prin oameni, datorită lor*”. Intr-adevăr, așa cum remarca și **Colin Carnall** în capitolul 9 al lucrării „*The Art of Japanese Management*”, intitulat „*Conducerea ca activitate practică*”, „*Partea practică a conducerii nu se bazează pe mari teorii, ci mai degrabă pe capacitatea de a-i încuraja pe alții să acționeze*”.

În accepțiunea psihosocială a conducerii, **B. M. Bass** a propus, în 1960, următoarea definiție:

¹ Mielu Zlate, *Leadership și management*, Ed. Polirom, București, 2004, p. 19.

„Când scopul unui membru (al grupului A) este de a-l schimba pe B, eforturile făcute de A înseamnă o încercare de a exercita funcția de conducere; B poate într-adevăr să-și schimbe comportamentul ca rezultat al încercărilor făcute de A, aceasta va fi funcția de conducere pozitivă. Schimbarea lui B poate aduce lui A satisfacții... aceasta este funcția de conducere eficientă”.

Bass ne propune, deci, într-o exprimare sugestivă, trei definiții ale conducerii: cea generală și cele corespunzătoare conducerii pozitive și conducerii eficiente, ca forme particulare de conducere.

În aceiași termeni specifici abordării psiho-sociale, **R. Tannenbaum, J. Wescher, F. Massarik** au formulat, în 1961, o altă definiție, care aduce drept contribuție originală indicarea *instrumentului* prin care se exercită conducerea, și anume comunicarea: „Conducerea este influența interpersonală exercitată într-o situație definită și dirijată, grație proceselor de comunicare, spre atingerea unui scop sau a unor scopuri determinate”.

Elementele esențiale ce definesc conducerea s-au păstrat și în viziunea unor autori ai deceniilor următoare:

Jacobs (1970): „Conducerea este o interacțiune între persoane în care cineva prezintă o informație de un anumit fel și într-o astfel de manieră încât celălalt se convinge că rezultatele sale vor fi îmbunătățite dacă se comportă în maniera sugerată sau dorită”.

Rauch; Behling (1984): „Conducerea este procesul de influențare a activităților unui grup organizat în vederea atingerii scopului”.

Cole (1997): „Conducerea oamenilor este un proces dinamic de grup, prin care o persoană reușește să-i determine, prin influență, pe ceilalți membri ai grupului, de-a lungul unei anumite perioade de timp și într-un context organizațional particular”.

Hersey; Blanchard, Johnson (2001): „Definiția noastră a conducerii este că aceasta apare ori de câte ori o persoană încearcă să influențeze comportamentul unei alte persoane sau al unui grup, indiferent de motivul pe care îl are. Poate fi legat de scopurile proprii ale cuiva sau de scopurile altora, iar aceste scopuri pot fi congruente sau nu cu scopurile organizaționale”.

Apreciez ca demn de remarcat faptul că toate definițiile conțin trei concepte comune, caracteristice procesului de conducere și anume: *grupul, influența și scopul*.

În accepțiunea psiho-organizațională a conducerii, **Douglas Mc Gregor** a fost, se pare, cel dintâi care a intuit, la sfârșitul deceniului 60, dialectica destul de complexă a mecanismelor conducerii. În viziunea sa, conducerea este „o formă dinamică de comportament” care este determinată de interacțiunea a patru variabile esențiale:

1. *trăsăturile liderului;*
2. *atitudinile, nevoile și alte caracteristici personale ale subordonaților;*

3. *natura organizației, scopul, structura, sarcinile pe care organizația le realizează;*

4. *mediul social, economic și politic.*

O viziune încă și mai largă asupra conducerii, ajungând chiar la scară sociologică, integrează conducerea în aria conceptului de *putere*. Astfel, **Petit și Dubois** (1998), la fel ca și **Boris Gangloff** (2000), abordează problema conducerii prin raportare la putere, în tripla sa ipostază: ca atribut personal al individului; ca relație interpersonală și intergrupală; ca relație într-un context organizațional constrângător. Totodată, autorii semnaleză derapajele riscante ce pot fi provocate de „*devoranta obsesie de putere*”.

O viziune sintetică interesantă este cea prezentată de **Farkas și Wetlaufer**, într-un studiu citat de Mariana Nicolae²; Farkas și Wetlaufer au identificat cinci abordări ale leadership-ului care s-au dovedit, în timp, pline de succes:

a. *Abordarea strategică* - liderii care au acest stil consideră că poziționarea lor la vârful organizației pe care o conduc justifică în mod evident ca ei să ia deciziile strategice. Acești lideri își bazează deciziile pe date competitive, de piață și tehnologice pe care sunt interesați să le adune. Mai puțin de 20% dintre liderii intervievați folosesc această abordare.

b. *Abordarea bazată pe resurse umane* - consideră că dacă organizația are cele mai bune resurse umane, cei mai buni oameni, ea își va dezvolta singură o strategie adecvată. Managerul general se implică în procesul de recrutare și de planificare a carierei chiar la nivelul de intrare al personalului debutant. Se alocă foarte mult timp în vizite în cadrul organizației pentru a cunoaște oamenii foarte bine și pentru a le supraveghea dezvoltarea. Este o abordare folosită de 22% dintre liderii anchetati.

c. *Abordarea expert* - cea mai puțin folosită. Liderul își alocă cea mai mare parte a timpului său în a sprijini adoptarea unor abilități vitale și a unor cunoștințe vitale pentru organizație. Mai puțin de 15% din liderii folosesc această abordare.

d. *Abordarea cutie* - este cea mai folosită abordare în companiile care au fost anchetate. Liderii care folosesc aceasta abordare consideră că cea mai importantă sarcină a lor este de a construi un sistem de norme și reguli care controlează organizația și definește procedurile pentru membrii sau angajații ei. Acest sistem acționează ca o cutie în care toți angajații, toate departamentele etc. trebuie să-și găsească locul. Sistemele financiare, valorile corporatiste, comportamentul așteptat, chiar o limbă comună, de exemplu în multinaționale, sunt unele dintre elementele care alcătuiesc cutia și care ajută compania să nu se destrame.

² Mariana Nicolae - *Din nou despre leadership ... (III)*, http://markmedia.ro/article_show.php?g_id=726, 2006.

e. *Abordarea agent de schimbare* - rolul leadership-ului este să schimbe și să remodeleze organizația la toate nivelurile ei. Acești lideri creează “un climat de continuă reinventare”, deși acesta produce confuzie și nesiguranță în rândul angajaților, poate duce la greșeli strategice și poate afecta pe termen scurt performanța financiară a organizației. Acest tip de lider călătoresc foarte mult în cadrul organizației, având întâlniri cu oamenii și încercând să-i motiveze. Aproximativ 15% dintre liderii din eșantion au folosit aceasta abordare.

După trecerea în revistă a unora dintre cele mai importante aspecte referitoare la leadership, apreciez că definiția propusă de **Mielu Zlate** în lucrarea sa „*Leadership și management*”, editată cu puțin timp înainte de dispariția autorului, este pe cât de succint exprimată, pe atât de adecvată și de cuprinzătoare: leadership-ul (conducerea) este „o formă de activitate umană, poate una dintre cele mai specific umane”³.

În ceea ce privește definirea liderului, literatura ne prezintă cel puțin trei tipuri de teorii care ni-l înfățișează:

1. ca pe un jucător de șah pentru care grupul constituie piese vii, folosite în mutări inspirate;
2. ca pe o persoană capabila să mobilizeze și să anime înflăcărea colectivă în atingerea unui ideal;
3. ca pe o figură simbolică, propulsată de forțele mediului, care în realitate are prea puțin control asupra direcției de mișcare și asupra căii pe care evoluează organizația.

Pentru că termenul anglo-saxon „lead” înseamnă „cale” și „drum”, leader-ul (liderul, în adaptare românească a termenului) este persoana care „arată calea” sau „călăuzește”.

Liderul în versiune renescentistă: „Principele” lui Machiavelli

Interesul pentru „Principele” lui Machiavelli a apărut ca urmare a atenției de care se bucură opera și autorul său în zilele noastre, atenție mergând chiar până la apariția unei interesante cărți numită nici mai puțin decât „*Principesa: Machiavelli pentru femei*”⁴.

Așadar am selectat din opera faimosului gânditor florentin, principalele repere prezentate ca definiții și determinante pentru liderul renescentist și pentru modul său de acțiune⁵:

- ❖ „Cum trebuie să se poarte un principe pentru a fi stimat”.
- „Este [...] foarte folositor pentru un principe să dea pilde rare [...] să-și creeze prin orice acțiune faima de om mare și desăvârșit”.

³ Mielu Zlate, *Leadership și management*, Ed. Polirom, București, 2004, p. 15.

⁴ Harriet Rubin, *The Princessa: Machiavelli for Women*, Editor: Doubleday, 1997

⁵ Niccolò Machiavelli - *Principele*, Ed. Științifică, București, 1960.

➤ „Un principe este de asemenea prețuit atunci când este prieten adevărat și dușman adevărat, adică atunci când, fără să șovăie în niciun fel, se declară în favoarea unuia și împotriva celuilalt. Această atitudine va fi totdeauna mai folositoare decât aceea de a sta neutru. „

➤ „[...] să nu se alieze niciodată cu unul mai puternic decât el pentru a-l lovi pe celălalt, decât dacă nevoia îl constrânge la aceasta [...] căci dacă cel care este mai puternic învinge, tu rămâi prizonierul lui.”

➤ „Prudența constă întotdeauna în a ști să cunoști natura acestor situații grele și a o alege pe cea mai puțin grea, drept bună.”

➤ „Principele trebuie de asemenea să arate că iubește virtuțile și să-i onoreze pe aceia care strălucesc într-o artă anumită.”

➤ „[...] principele va trebui, la anumite epoci ale anului, să organizeze pentru popor serbări și spectacole [...] să dea el însuși exemple de omenie și generozitate, păstrând în același timp neatinsă măreția rangului pe care îl deține, deoarece aceasta nu trebuie să lipsească în nicio împrejurare”.

❖ „Un principe trebuie să aibă o singură țință și un singur gând și să considere că știința cea mai potrivită pentru el este aceea a războiului, a organizării și disciplinei pe care acesta le cere; căci este singura știință pe care se cuvine s-o aibă acela care comandă.[...] mijlocul prin care poți să cucerești puterea este de a fi priceput în [știința războiului] și de a o practica”.

❖ „Ludovic săvârșise aceste cinci greșeli: a nimicit pe cei mai puțin puternici, a întărit puterea [...] unuia care era și înainte puternic, a adus aici un străin foarte puternic, nu a venit să se stabilească în teritoriile ocupate și nici n-a întemeiat colonii aici”.

❖ „Se pune astfel problema dacă este bine să fii iubit decât temut sau invers. Răspunsul e că ar trebui să fii și una și alta, dar întrucât e mai greu să împaci aceste două lucruri, spun că, atunci când unul din două trebuie să lipsească, este mult mai sigur pentru tine să fii temut decât iubit”.

❖ „Trebuie să procedeze cumpătat, cu înțelepciune și cu omenie, iar încrederea prea mare să nu-l lipsească de prudență, după cum marea neîncredere să nu-l facă lipsit de orice îngăduință”.

❖ „[...] un principe cheltuiește din averea lui și din banii supușilor lui, sau din aceia ai altora. În primul caz, trebuie să fie foarte econom; în al doilea, nu trebuie să renunțe la niciun fel de dărnicie.”

❖ „Pentru a nu trebui să-și jefuiască supușii, pentru a putea să se apere, pentru a nu ajunge sărac și disprețuit, pentru a nu fi nevoit să devină lacom, principele nu trebuie nicidecum să fie îngrijorat de faima de zgârcit pe care și-ar face-o.

❖ „[...] prietenii pe care le obții cu bani și nu cu un suflet înalt și nobil le cumperi, dar nu le ai în realitate și nu te poți folosi de ele la momentul potrivit.”

❖ „[...] experiența vremurilor noastre ne arată că principii care au săvârșit lucruri mari au fost aceia care n-au ținut prea mult seama de cuvântul dat [...] iar la sfârșit i-au înfrânt pe aceia care s-au încrezut în cinstea lor.”

„De altfel, un principe are întotdeauna la îndeamnă tot felul de motive îndreptățite, care-i îngăduie să-și calce cuvântul sub aparențe cinstite.”

❖ Un principe nu trebuie, deci, să aibă toate însușirile arătate [.... milă, fidelitate, integritate de caracter și credință în Dumnezeu], dar trebuie neapărat să pară că le are.”

❖ „Prin urmare, faptele tuturor oamenilor și mai ales ale principilor, pentru care există un alt criteriu de judecată, trebuie privite numai din punctul de vedere al rezultatului lor.”

❖ „Principele trebuie să se ferească de acele lucruri care pot să-l facă urât sau disprețuit. [...] atâta vreme cât nu le iei oamenilor, anume majorității lor, nici averea, nici onoarea, ei trăiesc mulțumiți [...]”.

❖ „Principele trebuie [...] să-și dea silința ca faptele lui să dovedească măreție, curaj, gravitate și forță.”

❖ „Principele care face să se nască în jurul lui această stimă își câștigă un mare renume, și nu este ușor să unelțești împotriva unui om prețuit.”

„[...] acele treburi care pot să le atragă ura poporului, ei să le dea altora spre a le aduce la îndeplinire, iar el să ia asupra lor doar pe acela care pot să le ducă bunăvoința oamenilor.”

❖ „De aceea, mulți consideră că un principe înțelept trebuie, atunci când are prilejul, să întrețină cu viclenie o dușmănie oarecare îndreptată contra lui, pentru ca prin înfrângerea ei să obțină o glorie și mai mare.”

❖ „Ei întrețineau discordiile în unele provincii care le erau supuse, pentru ca să le stăpânească mai ușor.”

❖ „Există trei feluri de minți omenești: unele care înțeleg singure, altele care pricep ceea ce alții înțeleg și le explică apoi lor, în sfârșit ultimele care nu înțeleg nici singure nici prin alții; cele de primul fel sunt desăvârșite, cele de-al doilea fel sunt foarte bune, iar cele din a treia categorie sunt fără niciun folos. Trebuia, deci, cu necesitate, [...] dacă nu făcea parte din primul fel, să aparțină celui de-al doilea.”

„[...]și cea dintâi părere pe care o avem despre inteligența unui conducător de stat ne-o formăm cunoscând oamenii pe care îi are în jurul lui.”

❖ „[...] prima greșală pe care un principe o poate face privește tocmai alegerea oamenilor lui de încredere.”

„[...] există o regulă generală care nu dă niciodată greș, anume că un principe care nu este el însuși înțelept, nu va putea să fie sfătuit cu folos.”

❖ „[...] alegându-și sfetnici înțelepți, dându-le numai acestora dreptul de a-i spune adevărul și numai în legătură cu lucrurile despre care el îi întreabă și

nu privitor la altele. [...] aceștia să-și dea seama că, cu cât vor vorbi mai liber, cu atât vor fi mai bine văzuți.”

„Un principe trebuie să se sfătuiască întotdeauna cu cei din jurul lui, dar numai atunci când vrea el și nu când vor ceilalți.” Odată luată o hotărâre, ea trebuie îndeplinită.

❖ „Numai acele mijloace de apărare sunt bune, sigure și de durată, care depind numai de tine și de însușirile tale proprii”.

❖ „Principalele care se teme mai mult de poporul lui decât de străini trebuie să ridice fortărețe.”

Principalele erei digitale: liderul contemporan

Din multitudinea de variante care ne sunt puse la dispoziție de gândirea managerială contemporană, tentația *paradigmei conducerii bazate pe principii*, lansată pentru prima oară de Stephen R. Covey⁶, se dovedise inițial cea mai puternică; „întâlnirea” cu *paradigma clinică* propusă de Manfred Kets de Vries a fost însă mai seducătoare prin complexitatea și multidisciplinaritatea ei.

Paradigma clinică înseamnă că, pentru a descrie comportamentul oamenilor în organizație, autorul utilizează concepte din psihanaliză, psihoterapie, psihologie comportamentală, teoria sistemelor familiale, teoria cunoașterii.

Paradigma clinică se bazează pe trei premise definitorii⁷:

1. Nu totdeauna ceea ce vezi este și ceea ce obții. Percepția nu-i tot una cu realitatea.

2. Orice comportament uman, oricât ar părea de irațional, are o justificare rațională. Iraționalitatea este ancorată în raționalitate.

3. Suntem cu toții produsele propriului nostru trecut. Cu toții nu suntem decât rezultatul mediului în care ne-am format și al înzestrării noastre genetice.

Privită prin fereastra paradigmei clinice, veriga principală a leadership-ului, *competența liderului*, este descrisă sintetic de autor la finele capitolului consacrat caracteristicilor unui leadership eficace⁸:

Impetuositatea. Termenul de *impetuos* i se aplică unui om cu caracter asertiv, care știe ce vrea și știe și cum să obțină ce vrea. Oamenii impetuoși sunt foarte energici și pot fi dominatori. Ei se deosebesc de restul lumii prin faptul că sunt extrem de orientați spre rezultate. Adevărații lideri au un foc în inimă, sunt oameni care pot pune lucrurile în mișcare și nu se dau în lături să se lupte cu rivalii. Le place să aibă realizări, sunt orientați spre acțiune. Chiar și atunci când nu sunt siguri de ceva, sunt destul de pricepuți la „managementul

⁶ Stephen R. Covey, *A 8-a treaptă a înțelepciunii – De la Eficiență la Măreție*, Ed. Allfa, București, 2006

⁷ Manfred Kets de Vries, *Leadership-Arta și măiestria de a conduce*, Ed. Codecs, 2003, p. 10.

⁸ Ibidem, p. 255.

impresiilor” ca să-i convingă pe cei din jur că sunt foarte siguri de tot. Asertivitatea le permite să-i convingă pe ceilalți să facă lucruri pe care altfel nu le-ar face.

Sociabilitatea. Liderii cei mai de succes au aptitudini sociale considerabile. La urma urmei, liderii au de-a face cu managementul oamenilor. Își petrec cea mai mare parte din timp în relațiile cu ei, așa că trebuie să le placă această latură a muncii lor.

Receptivitatea. Liderii de succes sunt de regula deschiși față de ideile și experiențele noi. Această calitate devine tot mai importantă, odată cu globalizarea lumii afacerilor.

Agreabilitatea. Capacitatea bună de conducere este întâlnită de multe ori la persoanele agreabile. Liderii buni sunt de regulă cooperanți, sunt adesea flexibili și plăcuți. Știu să reformuleze o situație dificilă într-un mod pozitiv. Aceste caracteristici fac din ei niște buni jucători de echipă.

Conștiinciozitatea. Un lider bun este conștiincios. Când i se cere să facă ceva, cei din jur se pot baza pe el. Sunt serioși, demni de încredere și duc orice lucru până la capăt.

Inteligența analitică. Cei mai mulți dintre liderii buni posedă o inteligență analitică mai presus de medie. Aceasta îi ajută să gândească într-un mod strategic. Totuși un IQ prea mare ar putea uneori să le fie dezavantajos, deoarece i-ar îndemna spre o intelectualizare excesivă a problemelor și la căutarea exagerată a rațiunilor care să justifice punctele de vedere. Ambele tendințe i-ar împiedica să acționeze prompt.

Inteligența emoțională. Liderii de succes știu cum să-și folosească propriile stări afective și cum să le interpreteze pe ale celorlalți. Posedarea unei doze solide de *empatie* este ceea ce-l deosebește de alți oameni. Cu un puternic simț al realității, ei sunt conștienți de propriile calități și defecte, știu ce vor, știu ce reprezintă și sunt în stare să-și creeze și să-și mențină relații. În plus, au stabilitate afectivă.

Manfred Kets de Vries subliniază că un leadership eficace înseamnă „îndeplinirea a două roluri – unul carismatic și unul arhitectural”, iar liderii pot fi clasificați ca *agenți eficienți ai schimbării* sau ca *persoane carismatice*.

~ „Liderii carismatici se pricep foarte bine să creeze alianțe.”

„[...] reușesc să dea oamenilor un exemplu bun, fideli propriilor declarații despre așteptările organizației.”

~ „Liderii într-adevăr carismatici sunt maeștri ai alegerii momentului potrivit. Ei știu că există ceea ce se cheamă „moment istoric” și îl recunosc când vine.

~ „[...] își dau seama de forța simbolică a temei luptei dintre David și Goliat. Ei văd utilitatea prezentării dramatice a riscurilor proprii, pe care și le asumă în acțiunea lor și se pricep să crească nivelul adrenalinei din grup.”

~ „Știi să convingă oamenii prin ceremonii, simboluri și puneri în scenă. În plus, mânuiesc cu măiestrie limbajul, găsesc analogii sau metafore potrivite și știu să folosească ironia.”

~ "Bazându-se pe propria experiență, ea [Mary Kay] le prezintă oamenilor „un teatru al străduinței, speranței și succesului” și oferă haine de blană, bijuterii cu diamante și Cadillacuri roz angajatelor cu cele mai bune performanțe în vânzarea cosmeticelor firmei."

~ „Noul lider trebuie să-i identifice pe actorii cheie care îl pot ajuta să facă din mandatul său un succes.”

~ "Totuși mulți lideri, privind în urmă, afirmă la un moment dat că ar fi fost mult mai bine dacă i-ar fi „ucis” de tot și imediat pe „principii răpuși”. Retroactiv, ei spun că, făcând concesia de a-i menține pe oamenii respectivi în echipa de conducere, au irosit timp și efort prețios, pe care le-ar fi putut folosi mai bine pentru punerea la punct a companiei."

~ "Luați împreună, factorii «atacarea status-quo-ului, clădirea speranței, dramatizarea riscului, manipularea simbolurilor, furnizarea unui bun exemplu personal și factorul „ursulețul de plus” [care se referă la efectul liniștitor indus celor din jur] – construiesc o ambianță organizațională care încurajează eforturile excepționale, angajamentele înalte, stimularea intelectuală, acceptarea riscurilor."

~ „Când este vorba de „a fi cel mai bun”, lumea afacerilor aduce cu o combinație între război și sport. Liderii [...] se străduiesc să păstreze viu spiritul competitiv.”

„Prezența unor concurenți puternici și lupta cu ei pot să-i dea organizației o energie extraordinară.”

~ „O altă componentă a rolului carismatic al liderului se referă la punerea în aplicare a viziunii formulate. Esența acestei componente este înputernicirea.”

~ „angajând numai oameni cu atitudinea potrivită și stimulându-le înclinațiile spre joc și simțul umorului, [...] a reușit să creeze o comunitate de oameni oricând gata să se dea peste cap ca să îndeplinească țelurile companiei”.

~ este vitală existența unui „necesar «nebun al curții», care să spună adevărul.”

Ca o încununare a viziunii sale asupra leadership-ului, Manfred Kets de Vries ne propune „Cei patru S” ai unui bun leadership⁹:

➤ **Speranța.** Un lider trebuie să știe să adune oamenii în jurul unui țel, să le dea speranță pentru ce fac împreună, pentru că, altminteri, și ei, și aspirațiile lor se pierd.

⁹ Manfred Kets de Vries: *Leadership-Arta și măiestria de a conduce*, Ed. Codecs, 2003, p. 357.

➤ **Spiritul omeniei fata de ceilalți.** Un lider nu trebuie să uite niciodată că este și el om, ca toți cei din jurul lui. Ceea ce ne dezvăluie cel mai bine cât de uman e un lider este felul în care îi tratează pe oamenii de la care n-are nimic de câștigat.

➤ **Smerenia în fața realității.** Este o calitate strâns legată de umanismul liderului, fiind rezultatul unei corecte auto-evaluări. Un bun lider trebuie să știe și să admită că nicio cucerire nu este numai meritul lui.

➤ **Simțul umorului în orice situație.** Un bun lider trebuie să aibă simțul umorului chiar și în fața dezastrului și să fie gata să râdă de propriile greșeli. Umorul este un bun indicator al sănătății mentale și un dar de preț pentru orice loc în care muncesc oameni.

Concluzii. Comentarii

I. Preceptele înfățișate de autori contemporani de prestigiu ca fiind indispensabile oricărui lider de succes al secolului XXI prezintă uimitor de multe similitudini cu regulile de conduită pe care Machiavelli le-a recomandat, în zorii sec. XVI, principiilor ilustrei familii florentine de Medici.

II. De bună seamă, nu putem nega un aspect evident: deși vectori ai înnoirii, liderii rămân totuși oameni ai timpului lor, conectați prin jocul istoriei și poate și al hazardului la specificul epocii în care au trăit. Astfel, s-ar putea specula că, într-un context istoric mai puțin frământat de evenimente dramatice, geniul militar al lui Napoleon I n-ar fi găsit oportunitățile manifestării sale depline; trăind în vremuri mai pașnice, Napoleon ar fi fost, după toate probabilitățile, o personalitate greu de ignorat, dar poate n-ar fi intrat în galeria eroică legendară căreia îi aparține astăzi. Cu toate acestea, fie în expresie clasică, fie în terminologie de ultimă oră, îmi pare evident că, indiferent de epoca în care exercită conducerea, liderul trebuie să întrunească anumite trăsături esențiale pentru propulsarea lui în avangarda deschizătoare de drumuri.

III. Din analiza criteriilor semnalate în literatura cercetată, am selecționat în sinteză elementele comune ce par să caracterizeze liderul autentic, indiferent de epoca și de contextul social în care se manifestă:

1. Atitudinea asertivă, spiritul combativ (competitiv).
2. Deschiderea către nou, tendința de a ataca status-quo-ul.
3. Inteligență analitică, abilitatea de a-și alege consilierii, oamenii de încredere.
4. Discernământul în identificarea oportunităților și în crearea alianțelor adecvate.
5. Capacitatea de a recunoaște, încuraja și răsplăti meritul.
6. Empatia, sentimentul demnității, capacitatea de a se face stimat, iubit, dar și temut.

7. Preocuparea pentru imagine.

Spre comparație, avem la dispoziție opiniile formulate în cartea publicată de Alan Axelrod¹⁰ intitulată „*Elizabeth I CEO. Strategic Lessons from the Lider who Buit an Empire*”. Așa cum se anunță încă din titlu, regina Elizabeth I este considerată, în termeni contemporani, moștenitoarea unei companii falite: regatul Angliei. După 45 de ani de administrare performantă, reușește să transforme o „organizație” în ruina într-o mare putere europeană și mondială, adică în ceea ce am putea numi astăzi o „multinațională” de mare succes. Potrivit autorului, domnia reginei poate fi analizată cu destulă acuratețe din perspectiva ariilor cheie ale leadership-ului, universal valabile:

1. Prima lecție a liderului: supraviețuirea.
2. Crearea unei imagini de lider.
3. Combinarea trăsăturilor comune cu înfățișarea de lider.
4. Crearea unei cauze comune fără a face uz de tiranie.
5. Construirea unui staff și a unei opoziții.
6. Creșterea întreprinderii și zdrobirea concurenței.
7. Transformarea crizei în triumf.
8. Menținerea la putere.
9. Afaceri fără scuze.
10. A învinge – și ce înseamnă asta.

În aceeași lucrare, autorul consideră că personalitatea renescentistă a reginei poate oferi lecții utile liderilor contemporani, fie ei de top, de mijloc sau debutanți, în ceea ce privește abilitatea de a:

- dezvolta o atitudine de lider;
- dezvolta abilități de lider;
- dezvolta o imagine de lider;
- dezvolta și exprima dinamismul personal;
- comunica efectiv;
- stabili prioritățile;
- fixa obiectivele și scopurile;
- inspira colaboratorii;
- practica tehnici de manipulare care nu încalcă etica;
- construi o echipa;
- rezolva cu succes conflictele.

IV. În lumina celor prezentate se poate spune că, în toate timpurile, adevărata menire și vocație a liderului rămâne aceea de a formula o viziune și de a i se consacra, fiind totodată fermentul sinergiilor necesare concretizării a acelei viziuni. Subliniez însă cu tărie condiția ca liderul să rămână în

¹⁰ „Queen Elizabeth was the CEO who managed history’s greatest „corporate turn around” în Alan Axelrod: *Elizabeth I CEO - Strategic Lessons from the Leader who Buit an Empire*, Ed. Prentice Hall Press, Paramus, NJ 07652, 2000.

permanență conectat la realitate; pentru aceasta rolul consilierilor pe care și-i alege este crucial, întrucât, în bună măsură, liderul datorează competenței și obiectivității acestora orientarea corectă în sistemul de referință în care acționează, evitând astfel cu succes capcanele semnalate de lordul Acton prin atât de inspirata sa observație:

„Puterea tinde să corupă, iar puterea absolută corupe în mod absolut”.

LEADER & EPOCH

Rezumat

In a historical context based on a debate focused on leadership, especially on its lack or on its inadequate manifestation, the paper proposes a moment of reflection upon the connection between the main features of a leader & his historical times.

The question the author tries to give an answer to is the following: the mixture of essential characteristics necessary for an efficient practicing of the power - in informal human communities or in well structured organizations – is determined in a decisive manner by a strictly defined historical moment, or could we identify features having a universal character?

The comparative analyses of the fundamental features of the leaders, as they are presented in the papers of some important authors, offered the possibility to reach some interesting conclusions.