




# TOP MANAGEMENT

Barometrul leadershipului românesc 2012



Dorim să le mulțumim celor 145 de lideri din cadrul companiilor din România care au participat la acest studiu și în mod special celor care au răspuns solicitării noastre de a anticipa provocările liderilor din România în anul 2012:

**Elena Badea**

Head of Marketing & PR, Ernst & Young, România

**Octavian Pantiș**

Managing Director, TMI, România

**Daniel Lar**

Director Executiv, Yonder, România

**Dr. Sebastian Văduva, MBA**

Decan al Facultății de Management Griffiths  
Universitatea Emanuel din Oradea

Raportul “Barometrul leadershipului românesc” a fost realizat de către Soluții Avansate în colaborare cu Facultatea de Management Griffiths din cadrul Universității Emanuel din Oradea.



# Conținut

## I. Cuvânt înainte

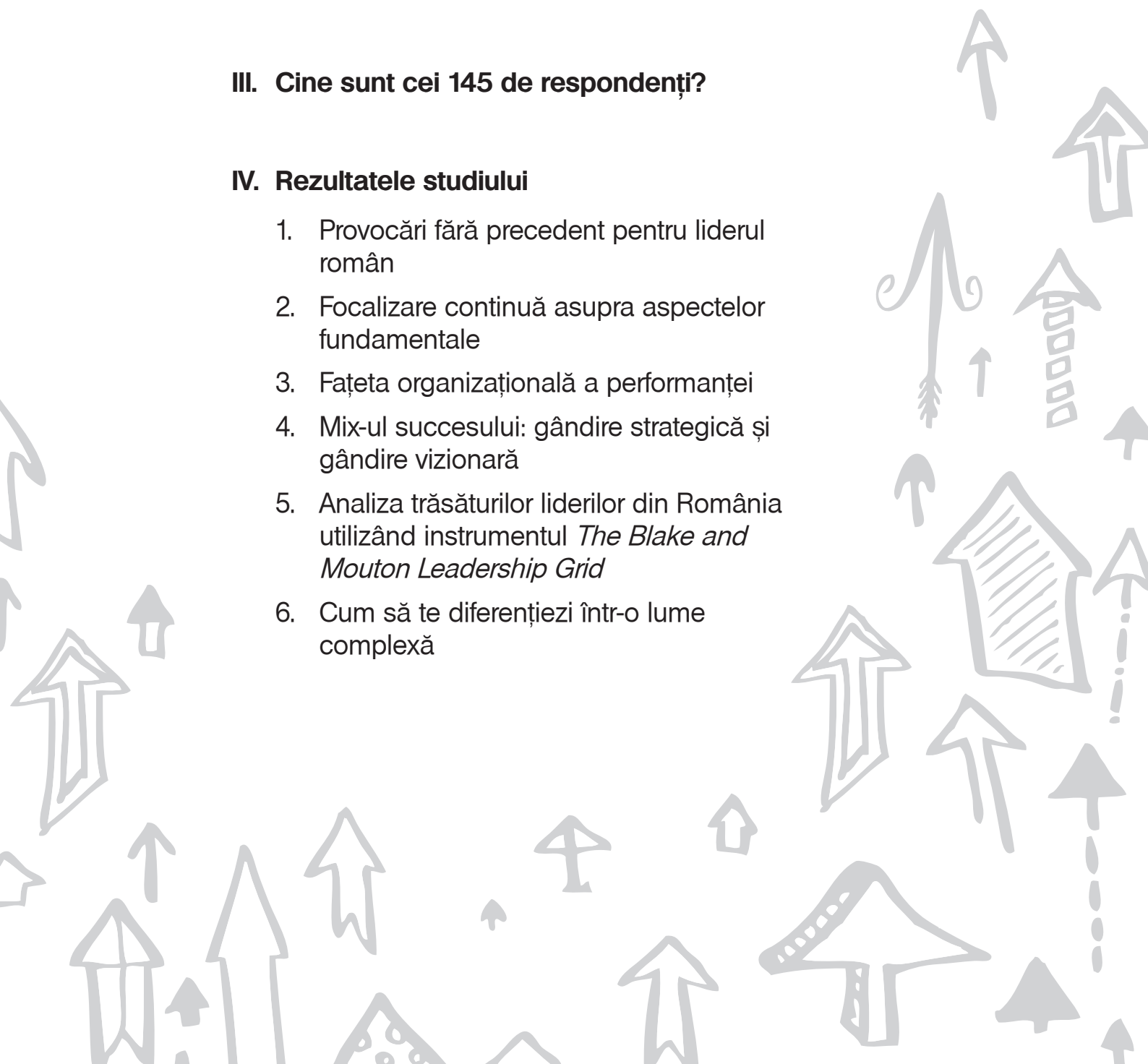
De ce este important leadershipul?

## II. Sumar executiv

## III. Cine sunt cei 145 de respondenți?

## IV. Rezultatele studiului

1. Provocări fără precedent pentru liderul român
2. Focalizare continuă asupra aspectelor fundamentale
3. Fațeta organizațională a performanței
4. Mix-ul succesului: gândire strategică și gândire vizionară
5. Analiza trăsăturilor liderilor din România utilizând instrumentul *The Blake and Mouton Leadership Grid*
6. Cum să te diferențiezi într-o lume complexă





## I. Cuvânt înainte

### De ce este important leadershipul?

Istoria împarte omenirea în oameni care sunt influențați și oameni care influențează. Indiferent de organizația sau structura socială la care ne referim, există întotdeauna lideri care îi vor conduce pe ceilalți. Chiar dacă leadershipul nu este o activitate tangibilă, importanța sa este incontestabilă. Un autor renumit afirma "totul depinde de leadership". Calitatea și anvergura organizațiilor în care activați vor fi determinate de abilitatea dumneavoastră de lider mai mult decât de orice altceva. Chiar dacă fiecare dintre noi suntem născuți cu un oarecare grad de leadership, vestea bună este că putem cu toții să îl îmbunătățim. Observația mea îmbucurătoare este că liderii organizațiilor din România sunt tot mai interesați în însușirea și aprofundarea acestui subiect. S-au realizat numeroase studii, s-au scris cărți, se susțin seminarii și suntem împreună parteneri în dezvoltarea unui leadership românesc sănătos care să corespundă oportunităților globale produse de schimbările sociale și tehnologice.

#### Provocarea globală

Noua economie bazată pe cunoaștere a transformat realitățile socio-economice în care trăim. În primul rând cantitatea de cunoștințe necesară pentru performanța oricărei slujbe depășește capacitatea oricărui om. În al doilea rând schimbarea are loc cu o viteză uluitoare, aproape depășind capacitatea unui individ de a o procesa. În al treilea rând disponibilitatea tehnologiei informatice în special în domeniul comunicării a eliminat avantajul istoric al liderului în deținerea asimetrică a informației. În ultimul rând o lume interconectată prezintă alternative organizaționale și geografice numeroase pentru succesorii unui lider.

#### Auto-dezvoltarea

În această nouă realitate provocarea nu este obținerea unei poziții de leadership cât menținerea și justificarea statutului de lider în ochii adeptilor. "Puterea", instrumentul tradițional întrebuițat de lideri, este depășit și chiar respins fiind înlocuit de influență și caracter. Provocarea oricărui lider în noua eră a cunoașterii este auto-dezvoltarea și menținerea influenței în rândul celor care îi urmează. Revoluția tehnologică va continua să producă noi cunoștințe pe care un lider va trebui să și le însușească continuu. Auto-educarea liderului va deveni prioritatea numărul unu.

#### Consecvență și stabilitate

Datorită contextului economic actual, liderilor occidentali li se impune adoptarea unei gândiri flexibile și agile. Însă liderii români s-au confruntat în ultimele două decenii cu numeroase situații marcate de schimbare și tranziție; de aceea ei au nevoie de consecvență și stabilitate. Liderii de succes de astăzi din societatea românească s-au validat prin curajul și adaptabilitatea lor. În următoarea etapă provocarea lor, atât pe plan personal cât și instituțional, va fi să aducă ordine și stabilitate. Armonia interioară, echilibrul între muncă și familie, predictibilitatea instituțională, păstrarea cuvântului dat vor fi câteva dintre provocările liderilor români.

#### Altruism și auto-depășire

Această transformare va fi posibilă numai dacă va fi clădită pe o gândire altruistă. Întrebarea esențială care ar trebui să îi ghideze pe liderii români este "Ce se întâmplă când nu sunt eu de față?", și mai important "Ce se va întâmpla când nu am să mai fiu eu?" Domeniul care necesită maximă dezvoltare în leadershipul românesc este gândirea și creșterea strategică a personalului din cadrul organizațiilor. Dacă în ultimele două decenii liderii români au excelat în achiziționarea și gestionarea lucrurilor tangibile, în următoarea etapă vor trebui să exceleze în dezvoltarea culturii organizaționale. Cultura organizațională este modul în care oamenii gândesc și acționează cu sau fără prezența liderului.

#### Făuritori de moștenire

Cineva spunea odată că: "Cimitirul este plin de oameni de neînlocuit". Pornind de la îndemnul american "begin with the end in mind" liderii români ar trebui să își pună întrebări serioase legate de moștenirea pe care vor s-o lase familiilor lor, organizațiilor în care activează și societății românești în ansamblu. În esența sa, un lider nu este doar un generator de profit ci, mult mai important, este un făuritor de moștenire.



**Dr. Sebastian Vaduva MBA**  
Decan al Facultății de  
Management Griffiths  
Universitatea Emanuel  
din Oradea

## II. Sumar executiv

Barometrul leadershipului din România este o inițiativă care caută să aducă o perspectivă proaspătă asupra poziției de lider, așa cum se manifestă și evoluează ea în contextul României.

Acest raport realizat de firma de consultanță, training și cercetare Soluții Avansate în colaborare cu Facultatea de Management Griffiths din cadrul Universității Emanuel din Oradea, este fundamentat pe analiza răspunsurilor liderilor români și explorează așteptările, provocările, oportunitățile și calitățile acestei comunități distincte de profesioniști.

### Provocări fără precedent pentru liderul român

Complexitatea lumii în care trăim, potențată de interconectivitatea și ritmul rapid al fenomenelor care apar, generează provocări fără precedent pentru afacerile din întreaga lume, impunând nu doar adaptarea acestora la noile realități ci chiar o proactivitate în crearea acestora. Liderii din România trebuie să răspundă provocărilor venite din mediul economic, din mediul politic, din mediul social și tehnologic. Dacă adaptabilitatea este caracteristică liderilor din România datorită tuturor schimbărilor prin care a trecut mediul de afaceri și în care s-au dezvoltat liderii români, acum este momentul pentru o focalizare asupra gândirii strategice și a spiritului vizionar.

### Focalizare continuă asupra aspectelor fundamentale

Aspectul care distinge companiile de top de toate celelalte companii din piață este faptul că acestea fac lucrurile fundamentale într-un mod superior. Clienții, capitalul uman și performanța operațională sunt cele trei fundamente asupra cărora liderii companiilor de top din România se concentrează pentru a se asigura că sunt tratate în mod corect. Aceste elemente vor reprezenta fundația pe care liderii vor putea să construiască strategii de succes care să propulseze companiile în mediul economic dinamic și provocator al anului 2012.

### Fațeta organizațională a performanței

Subiectul leadershipului a stârnit extrem de mult interes în ultimii ani și aceasta deoarece există convingerea că este catalizatorul critic în crearea valorii. Deși se poate afirma că eficacitatea leadershipului este extrem de greu de măsurat companiile nu își pot permite să nu o evalueze pentru a vedea măsura în care leadershipul influențează și generează performanță. Prin faptul că liderii decid să își măsoare performanța pe diferite dimensiuni aceștia fac o declarație cu privire la lucrurile care sunt importante. Liderii din România aleg performanța companiei drept lentila prin care își privesc propria performanță.

### Secretul succesului: gândire strategică și gândire vizionară

Noua față a mediului economic produsă de globalizare, revoluția tehnologică și consecințele crizei, impune liderilor o schimbare de paradigmă în modul de operare și gândire atât la nivel personal, cât și organizațional. Liderii din România consideră gândirea strategică și cea vizionară ca fiind principalele caracteristici care îi vor ajuta să navigheze prin complexitatea mediului economic. Gândirea strategică împreună cu gândirea vizionară îi vor ajuta pe lideri nu doar să formuleze strategii de succes prin care compania să răspundă și să facă față cu bine schimbărilor dramatice din mediu, ci, mai mult chiar, să producă schimbarea.

### Snapshot

- 81%** își vor măsura propria performanță prin prisma rezultatelor companiei
- 77%** mizează pe un stil de leadership colaborativ pentru găsirea de soluții creative
- 92%** văd o oportunitate în dinamica inovațiilor și a domeniului tehnologic
- 59%** consideră gândirea strategică ca fiind cea mai importantă caracteristică pentru liderul român în anul 2012

### III. Cine sunt cei 145 de respondenți?

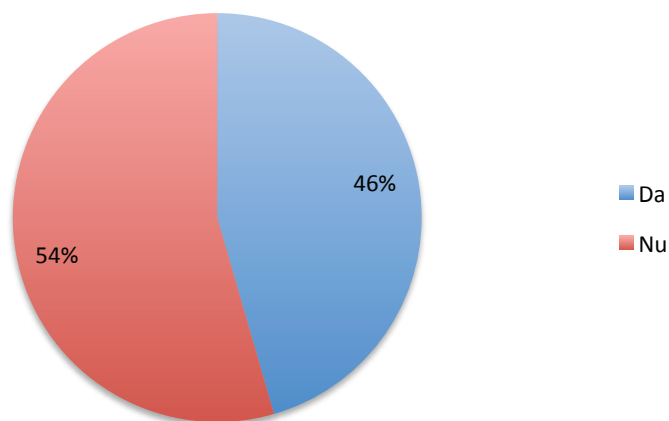
Cercetarea care stă la baza acestui raport a fost realizată prin intermediul unui chestionar aplicat online la sfârșitul lunii Februarie 2012. Liderii care au răspuns acestui studiu provin din companii care derulează în România afaceri însumând peste 12 miliarde de euro.

Scopul raportului a fost atât acela de a identifica lucrurile cu care se vor confrunta liderii din România în anul 2012, cât și de a prezenta principalele direcții spre care se îndreaptă liderii care activează pe piața românească.

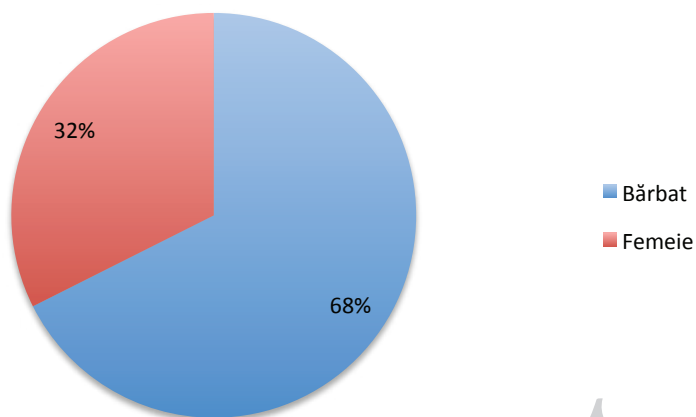
**50%** dintre companiile respondente sunt parte a top 300 de companii din România, top realizat după o metodologie dezvoltată de către International Business Promotion în colaborare cu Ernst & Young Romania în 2011 (<http://mcir.doingbusiness.ro/>). Celelalte 50% sunt companii din România care ocupă poziții de top în cadrul industriilor din care fac parte.

**46%** dintre cei chestionați provin din companii cu capital integral românesc, iar 2 din 3 respondenți la studiu au fost bărbați.

*Compania dvs. are capital integral românesc?*

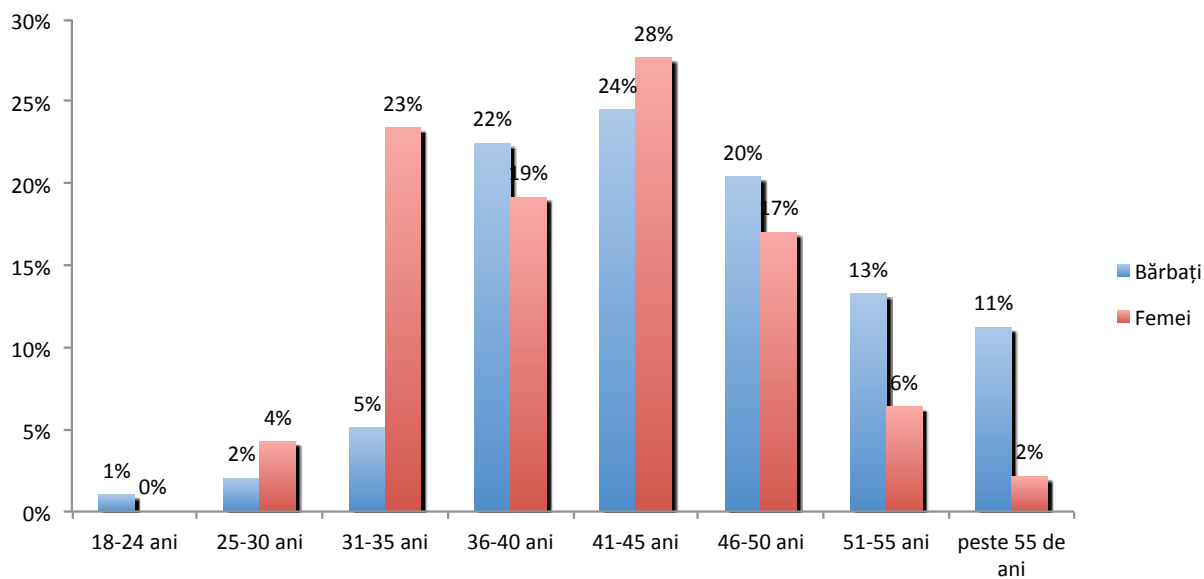
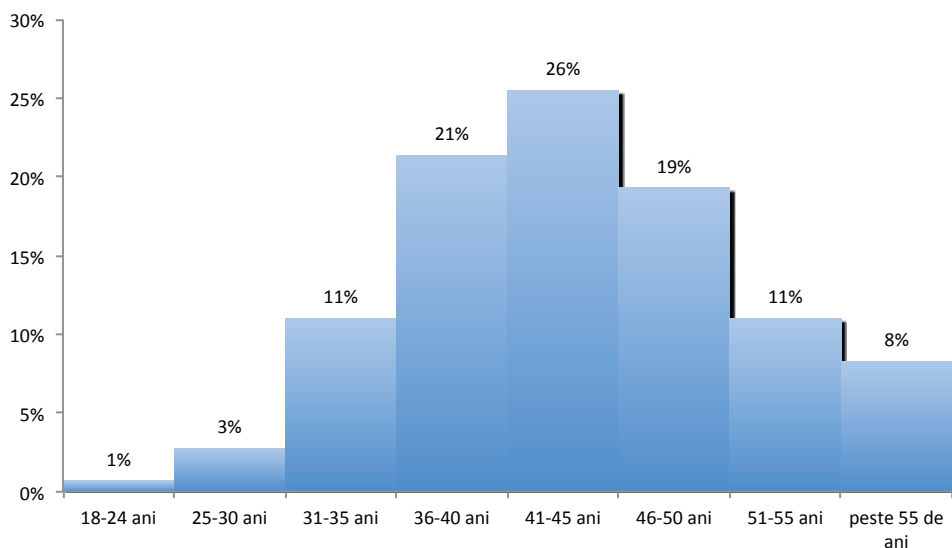


*Structura respondenților*



Vârsta medie a respondenților este de 44 de ani. 23% dintre femeile-lider care au răspuns la chestionar au vârsta cuprinsă între 31-35 de ani comparativ cu doar 5% dintre bărbați care se încadrează în acest interval de vârstă, ceea ce denotă că vârsta nu este un impediment mai ales în rândul femeilor pentru a deține poziții de conducere.

*În ce categorie de vârstă vă încadrați?*

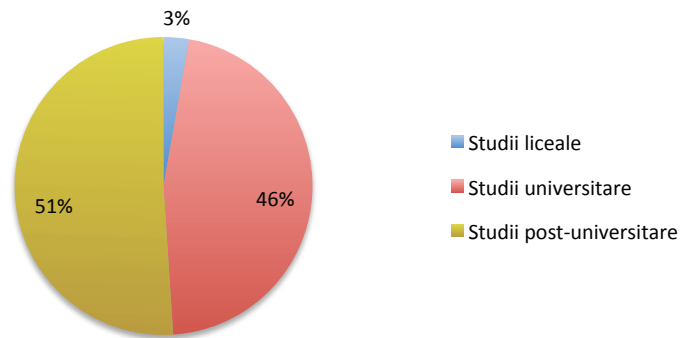






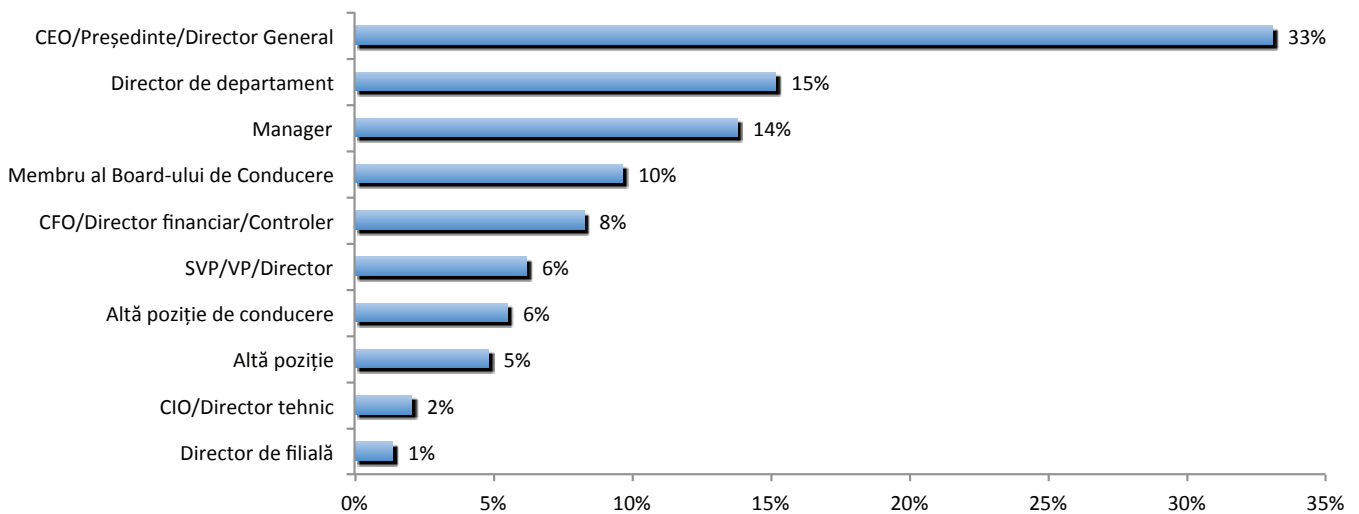
În ceea ce privește pregătirea academică, 97% din liderii chestionați au studii universitare (diplomă de licență) sau post-universitare (masterat, doctorat etc.). Mai mult de jumătate din cei chestionați au studii post-universitare și doar 3% au absolvit doar studiile liceale. Astfel, educația academică superioară la nivel de masterat și doctorat este deja o direcție în care o bună parte din liderii companiilor de succes se îndreaptă.

### Care este nivelul studiilor absolvite?



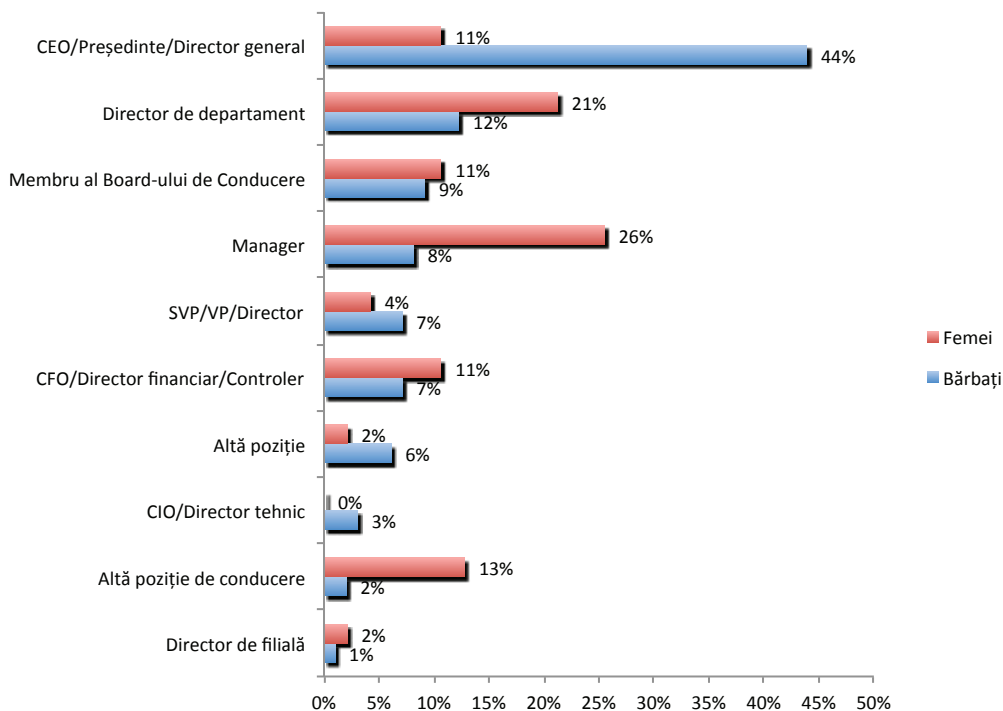
1 din 3 respondenți dețin poziția de CEO, Președinte sau Director General. În timp ce aproape jumătate din bărbații chestionați dețin această poziție de conducere, doar 10% sunt femei. Cele mai des întâlnite poziții de conducere în rândul respondentelor de gen feminin sunt manager sau director de departament.

### Care este rolul pe care îl dețineți la ora actuală?



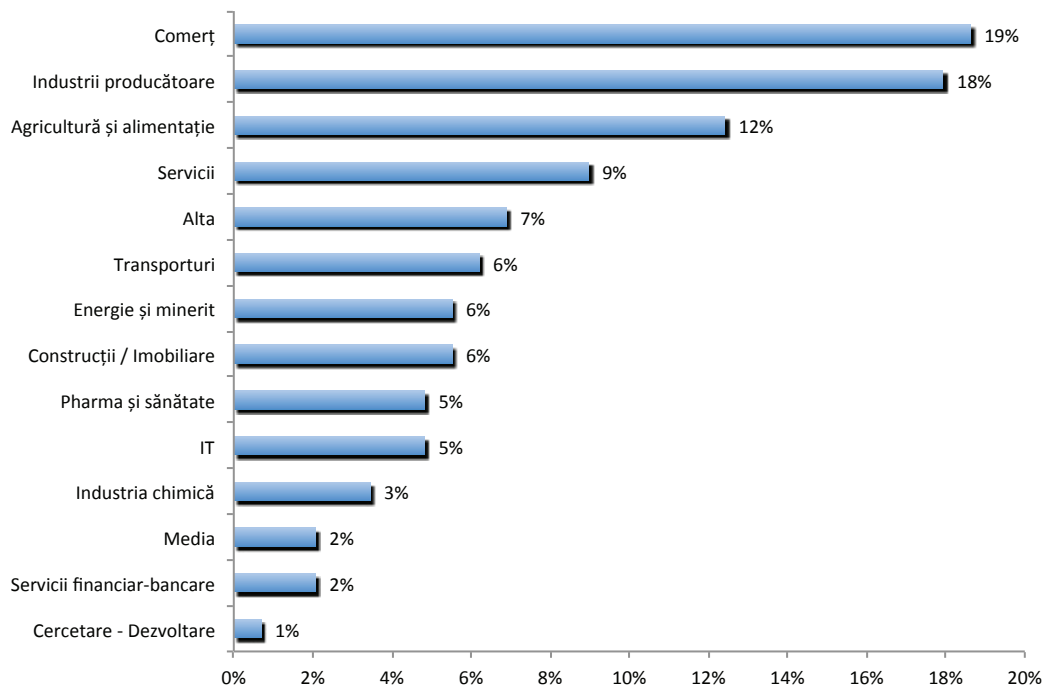


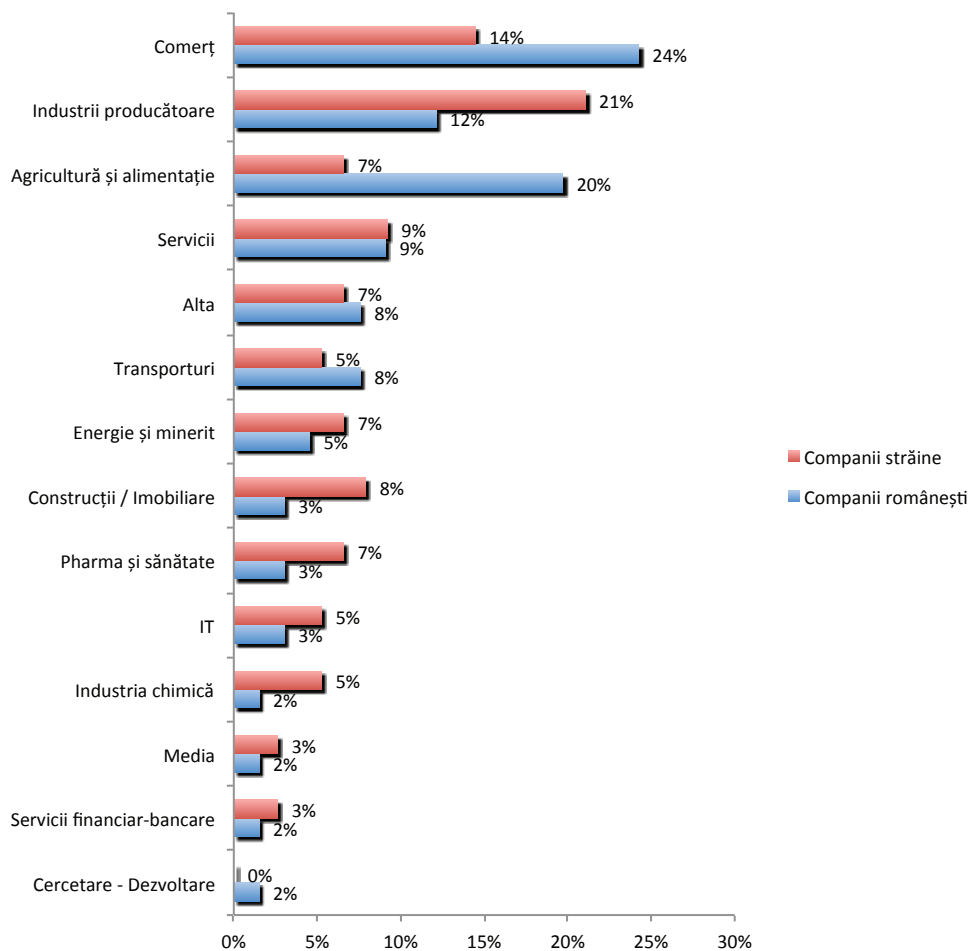
### Care este rolul pe care îl dețineți la ora actuală?



Structura respondenților pe industrii este una destul de omogenă, 'vârful de lance' fiind reprezentat de comerț (19% din respondenți) și Industrii prelucrătoare (18% din respondenți). 1 din 5 companii cu capital integral românesc participante la studiu provin din domeniul agricol și alimentație.

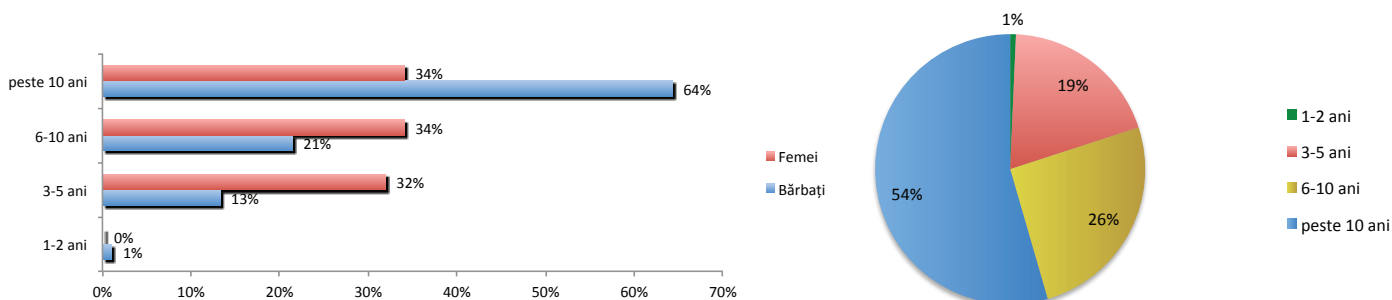
### În ce industrie/domeniu vă desfășurați activitatea?





Vechimea medie în rolul de manager/lider a celor care au răspuns la studiu este de 12 ani. Doar 1% au o vechime de 1-2 ani în poziția de conducere, în timp ce 54% dețin acest rol de peste 10 ani. Vechimea medie a respondenților bărbați este de 13 ani, iar a liderilor femei de 9,7 ani.

### Care este vechimea în rolul de management/lider?

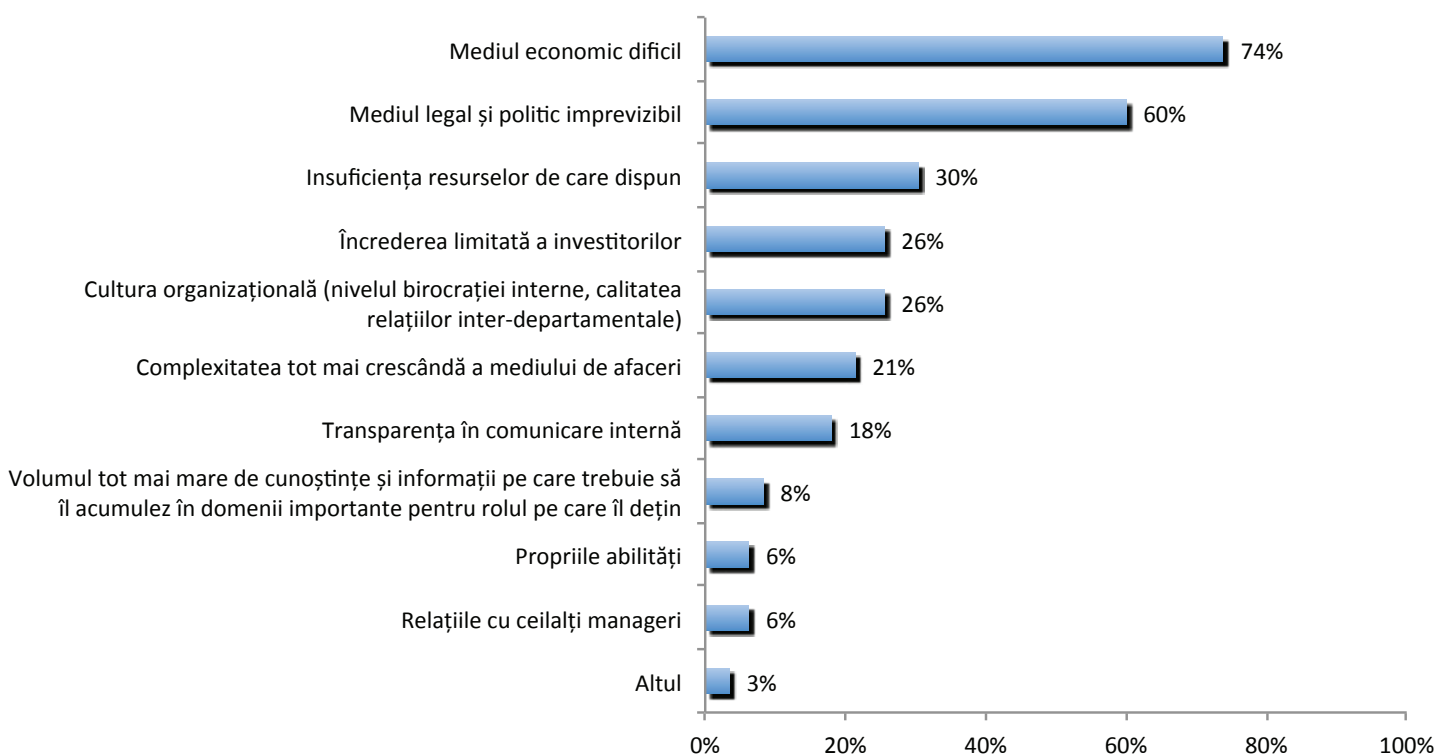


## IV. Rezultatele studiului

### 1. Provocări fără precedent pentru liderul român

În pozițiile lor de conducere, liderii din România au de înfruntat atât obstacole care vin din exteriorul organizației, cât și obstacole în interiorul organizației.

*În anul 2012 care considerați că vor fi principalele obstacole care vă vor reduce eficiența în rolul de lider pe care îl aveți?*



Principalele obstacole pe care liderii din companiile de top din România le prevăd în anul 2012 sunt legate de dificultățile și imprevizibilitatea mediului economic, legislativ și politic. Aceste obstacole sunt percepute ca afectând eficiența liderului.

3 din 4 lideri chestionați au menționat mediul economic dificil ca fiind un obstacol care le va reduce eficiența în rolul de lider pe care îl dețin.

Analiza diferențiată a răspunsurilor liderilor incluși în acest studiu indică faptul că liderii din companiile cu capital străin sunt mai preocupați/îngrijorați de obstacolele generate de insuficiența resurselor de care dispun, cultura organizațională și încrederea limitată a investitorilor, în timp ce liderii din companiile autohtone percep mai puternic provocările aduse de complexitatea tot mai crescută a mediului de afaceri și complexitatea slujbei, generată de volumul tot mai mare de informații și cunoștințe.



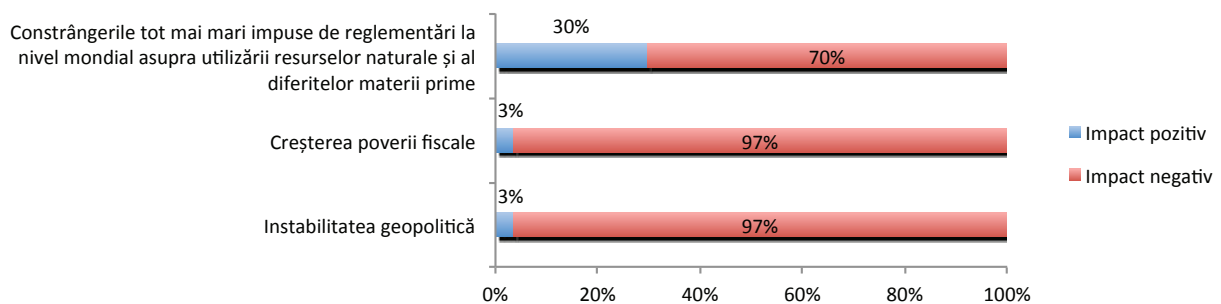
Partea feminină a leadershipului românesc întâmpină obstacole interne mai puternice în calea eficienței lor ca și lider în aspectele ce țin de transparența în comunicare și relațiile cu ceilalți manageri în comparație cu partea masculină, care percepe burocrăția internă ca și un obstacol intern mai puternic. De asemenea când vine vorba de propriile abilități liderii-femei par mai încrezătoare în ceea ce știu să facă.

*Pentru a răspunde principalei provocări externe - scăderea puterii de cumpărare - liderul de business din România trebuie să își cunoască foarte bine clienții și să contribuie la inovarea, diversificarea și îmbunătățirea calității ofertelor, produselor și/sau serviciilor.*

*Elena Badea (Ernst & Young)*

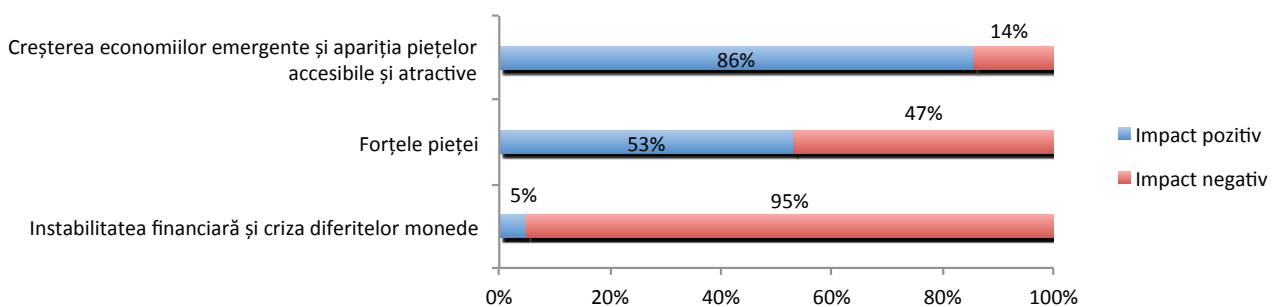
## Factori politici

*Ce fel de impact vor avea fiecare din următorii factori politici asupra companiei dvs. în anul 2012? (răspuns multiplu)*



## Factori economici

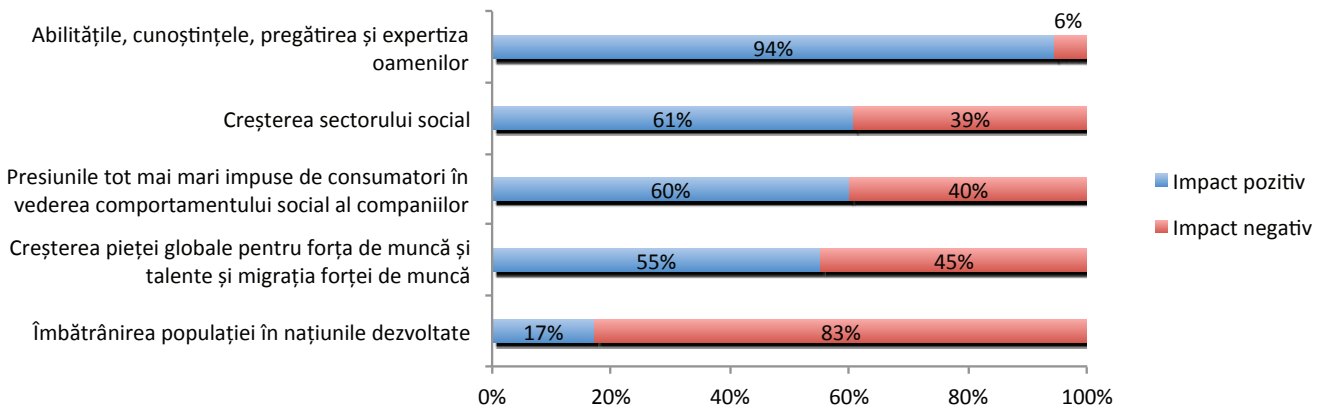
*Ce fel de impact vor avea fiecare din următorii factori economici asupra companiei dvs. în anul 2012? (răspuns multiplu)*





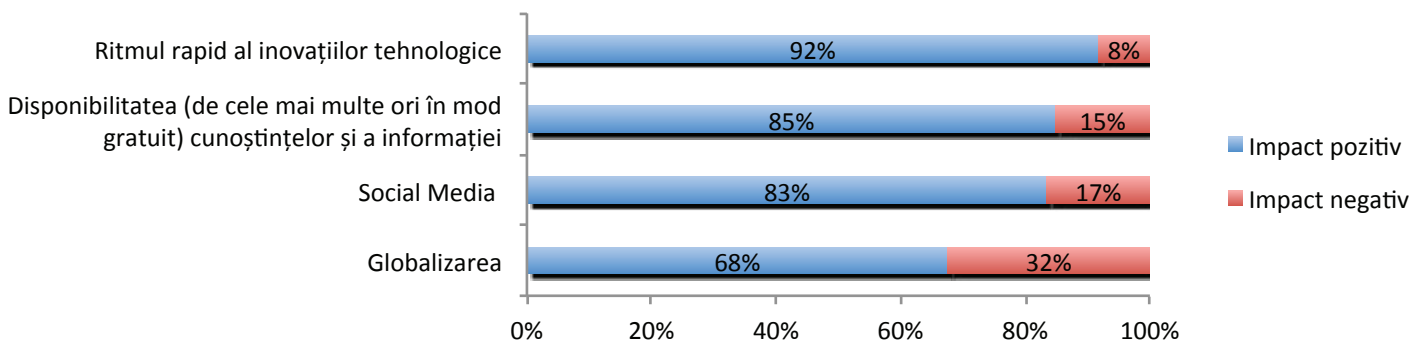
## Factori sociali

*Ce fel de impact vor avea fiecare din următorii factori sociali asupra companiei dvs. în anul 2012? (răspuns multiplu)*



## Factori tehnologici / informaționali

*Ce fel de impact vor avea fiecare din următorii factori tehnologici/informaționali asupra companiei dvs. în anul 2012? (răspuns multiplu)*



*Sfatul meu pentru liderii din România în anul 2012 este să nu aștepte să se termine criza. Aceasta e noua realitate!*

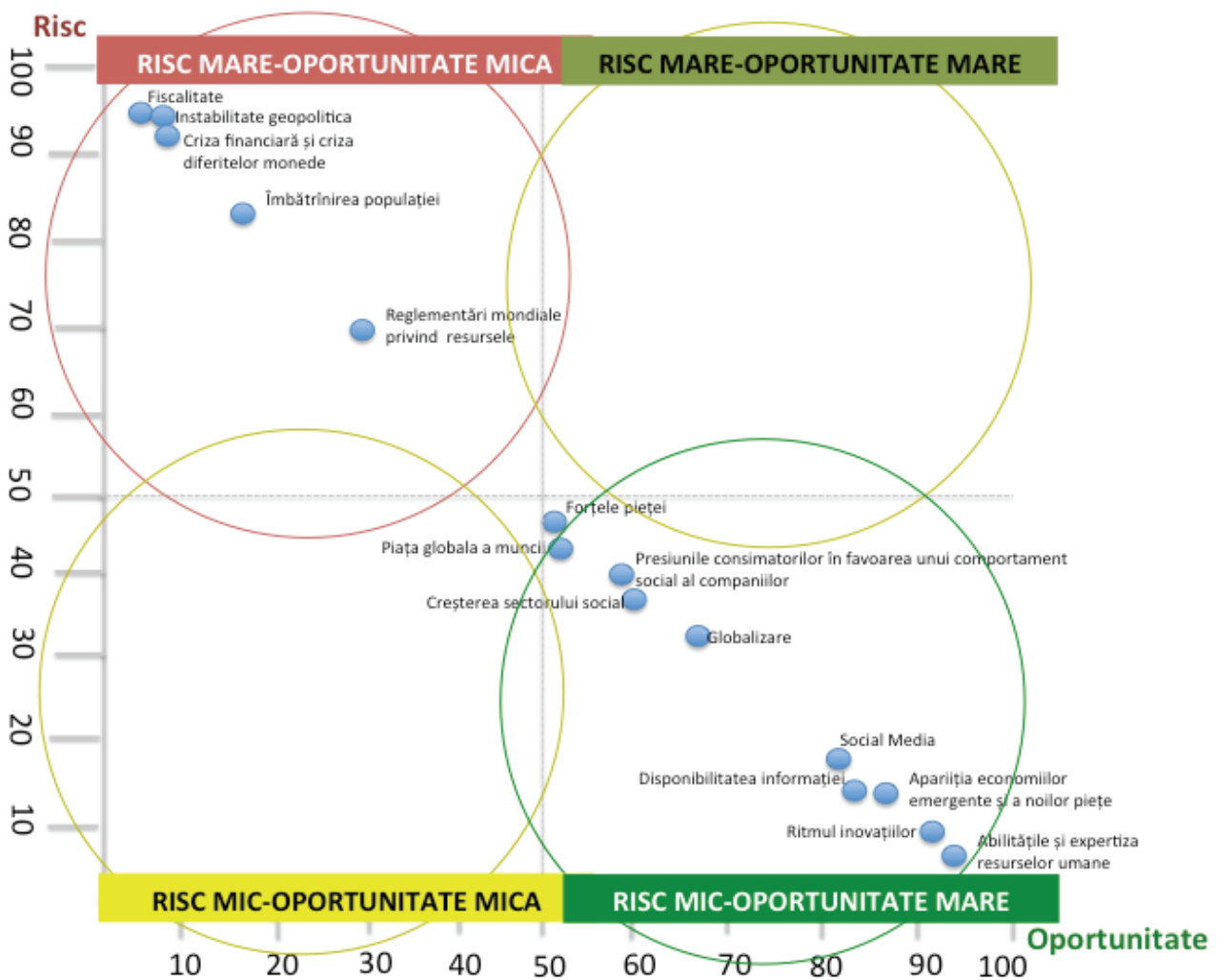
*Octavian Pantîș (TMI România)*



Extrem de multe forțe de o magnitudine mondială vor interacționa și transforma mediul de afaceri și companiile în perioada următoare. Liderii din România consideră că în anul 2012 companiile lor vor fi influențate în mod pozitiv de creșterea economiilor emergente și apariția unor noi piețe atractive, de ritmul rapid al inovațiilor și de abilitățile, cunoștințele, pregătirea și expertiza oamenilor.

Impactul negativ este perceput ca venind din direcția factorilor politici și legislativi (instabilitate geopolitică, creșterea poverilor fiscale, reglementări la nivel mondial privind utilizarea diferitelor resurse și materii prime). Amenințări vor veni și din sfera factorilor economici - instabilitatea financiară, forțele pieței - și a factorilor sociali (de ex. îmbătrânirea populației).

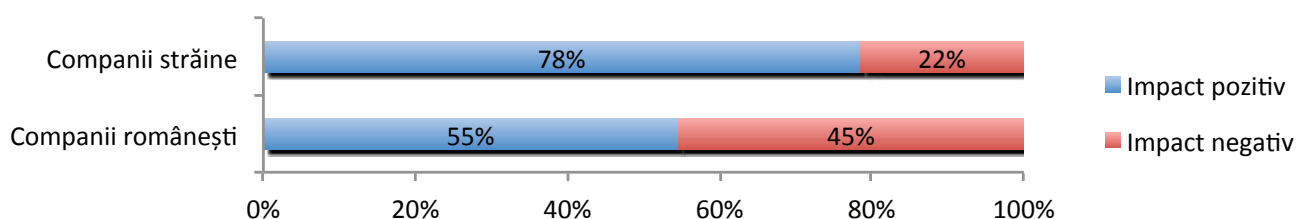
Factorii tehnologici/informaționali sunt percepuți în general ca având un impact pozitiv asupra companiilor care, conform opiniilor liderilor cuprinși în acest studiu, vor putea utiliza forța pozitivă adusă de ritmul rapid al inovațiilor, volumul tot mai mare de informații și cunoștințe disponibile de cele mai multe ori gratuit și de răspândirea mediilor sociale (social media).



Creșterea sectorului social, presiunile tot mai mari ale consumatorilor în vederea comportamentului social al companiilor și aspectele care țin de transformările din piața globală a muncii sunt percepute atât ca și zone de alertă cât și zone de oportunități de către liderii din România.

În privința forței globalizării, analiza răspunsurilor în funcție de tipul companiei din care provin liderii chestionați, indică o percepție diferită asupra impactului acestei forțe. 45% dintre liderii chestionați care provin din companii românești consideră globalizarea ca influențând negativ compania lor, comparativ cu doar 22% din liderii companiilor străine.

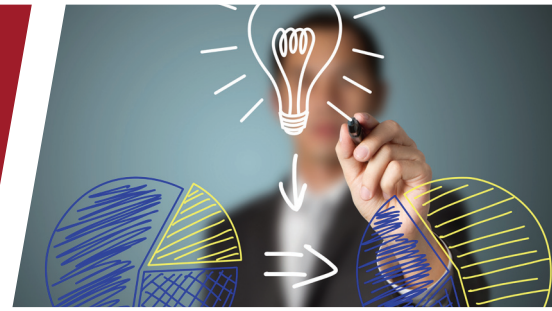
*Ce fel de impact va avea globalizarea asupra companiei dvs. în anul 2012?*



*Principala provocare internă cu care se vor confrunta liderii în anul 2012 va fi creșterea de lideri în firmă, care să aibă capacitatea de a descoperi și conduce autonom și proactiv diferite inițiative. În ceea ce privește provocările din mediul extern, liderii din România vor trebui să își demonstreze capacitatea de a se poziționa ca partener strategic (nu commodity offering) pentru clienții lor.*

*Daniel Lar (Yonder)*

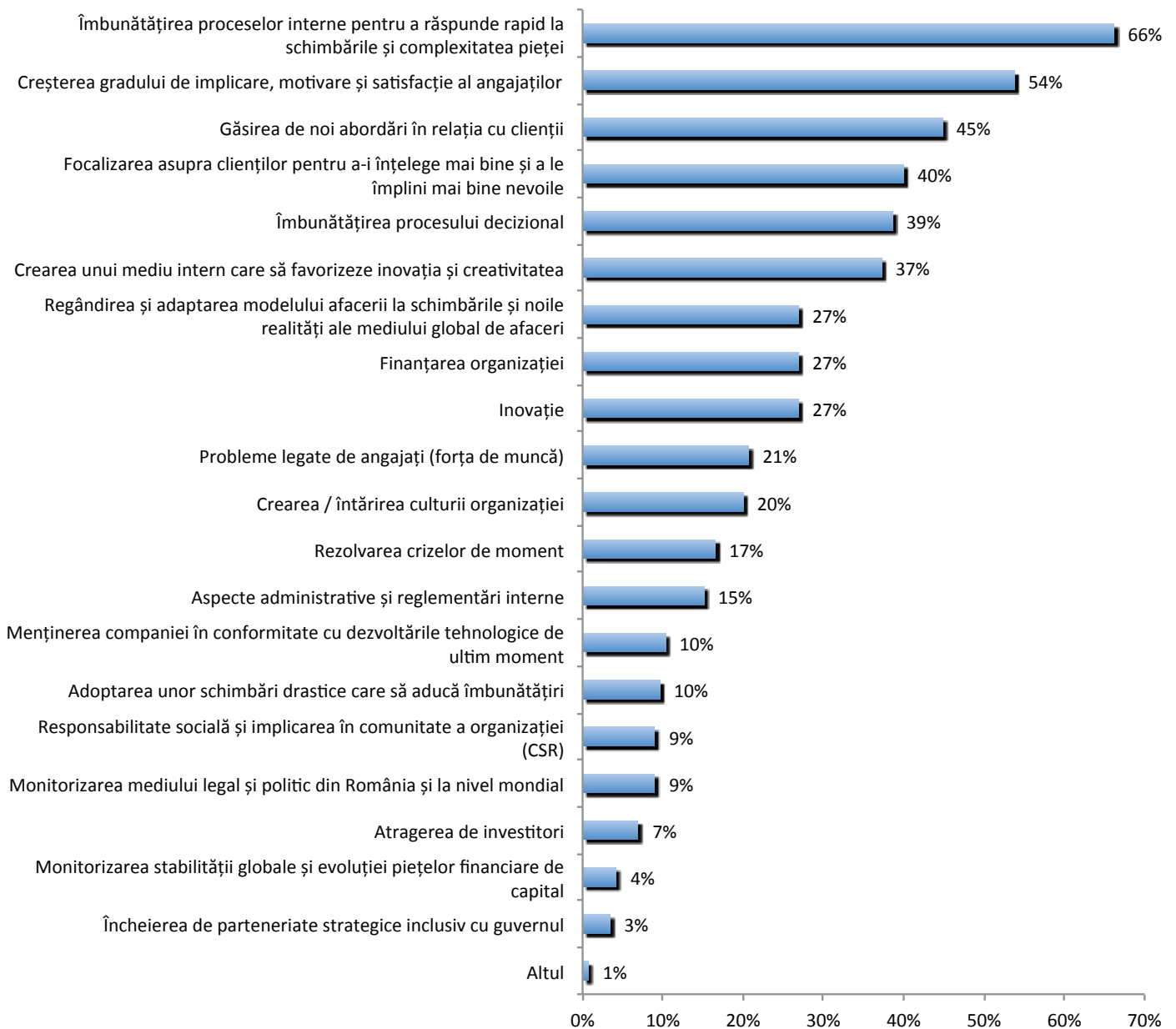




## 2. Focalizare continuă asupra lucrurilor fundamentale

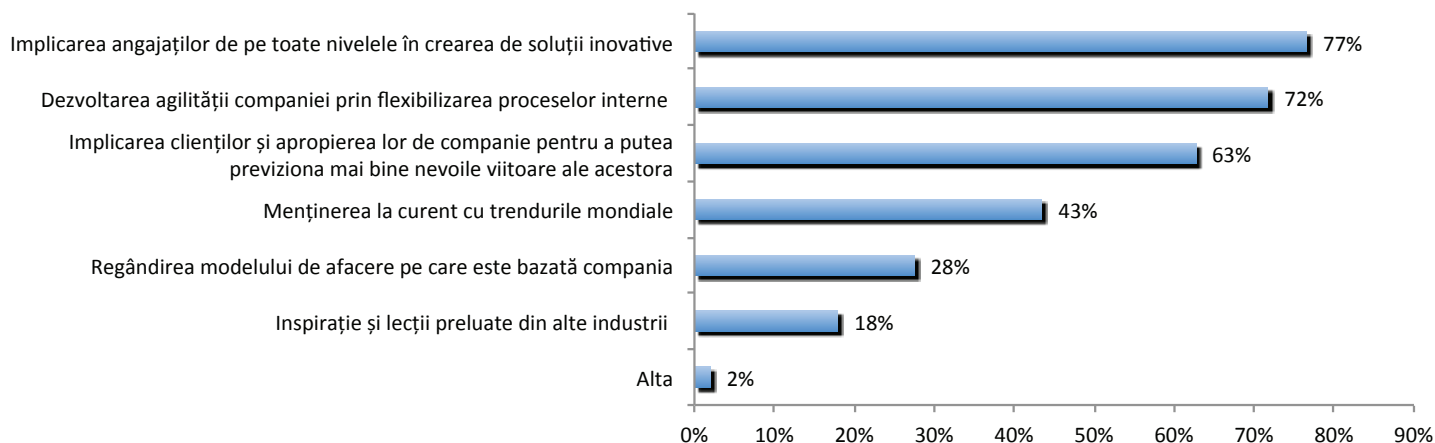
Pentru a face față unui mediu economic tot mai complex și mai provocator liderii companiilor de top din România au înțeles că trebuie să se focalizeze pe întărirea agilității operaționale a companiei, fidelizarea capitalului uman și reinventarea relației cu clientul.

*În anul 2012, asupra căror aspecte ale slujbei vă veți focaliza în mod special?  
(mai multe răspunsuri posibile)*





*Care sunt principalele 3 modalități pe care le veți folosi pentru a face față mediului de afaceri tot mai complex și schimbător? (mai multe răspunsuri posibile)*



### Întărirea agilității operaționale

Liderii care conduc companiile de top din România se focalizează pe întărirea agilității operaționale prin îmbunătățirea proceselor interne astfel încât organizația să poată răspunde rapid la schimbările și complexitatea pieței. De asemenea aspectele ce țin de îmbunătățirea procesului decizional și crearea unui mediu intern care să favorizeze inovarea și creativitatea se află pe agenda liderilor pentru anul 2012.

### Fidelizarea capitalului uman

La nivel mondial piața muncii trece prin transformări fundamentale în principal datorită intrării în viața activă de muncă a așa numitei generații mileniale sau GenY (persoane născute între anii 1980 și 2000). Atitudinea față de muncă, aspirațiile, conectarea și tehnologizarea acestei generații dublate de paradoxala criză a talentelor și impactul globalizării schimbă paradigma resursei umane și obligă angajatorii să își redefiniească parametrii în care privesc și utilizează acest capital.

Liderii companiilor de top din România au înțeles această provocare globală și în consecință și-au stabilit ca și punct de focalizare pentru anul 2012 găsirea de soluții care să ducă la creșterea implicării, a motivării și satisfacției angajaților lor. De asemenea liderii mizează pe implicarea angajaților de pe toate nivelele pentru găsirea de soluții creative.

### Reinventarea relației cu clientul

Noua față a mediului de afaceri atât la nivel global cât și la nivel local aduce provocări fără precedent pentru actorii care acționează în el. Rolul clientului în ecuația economică s-a schimbat dramatic iar această schimbare impune adaptări și transformări fundamentale la nivelul companiilor. Progresul tehnologic, în principal, a permis consumatorilor să se angajeze într-un dialog activ și direct cu producătorii de bunuri și servicii. Împuterniciți de oportunitățile aduse de Internet, consumatorii pot să se adreseze companiilor și să adune informații despre acestea fie prin inițiative proprii fie prin intermediul rețelelor de consumatori.

În acest context, companiile trebuie să își revizuiască mecanismele tradiționale prin care comunică și relaționează cu clientul lor.

Înțelegând această nouă realitate a mediului de afaceri global, liderii companiilor de top din România se focalizează în 2012 pe relația cu clienții prin căutarea și găsirea de noi abordări ale relației și prin creșterea gradului de înțelegere a nevoilor acestora.

*În plan intern, provocarea majoră pentru liderii din România în anul 2012 este cred, schimbarea modului de lucru cu care angajații sunt deprinși și punerea la punct a unor metode noi, potrivite aplicării în practică a viziunii centrate pe consumator.*

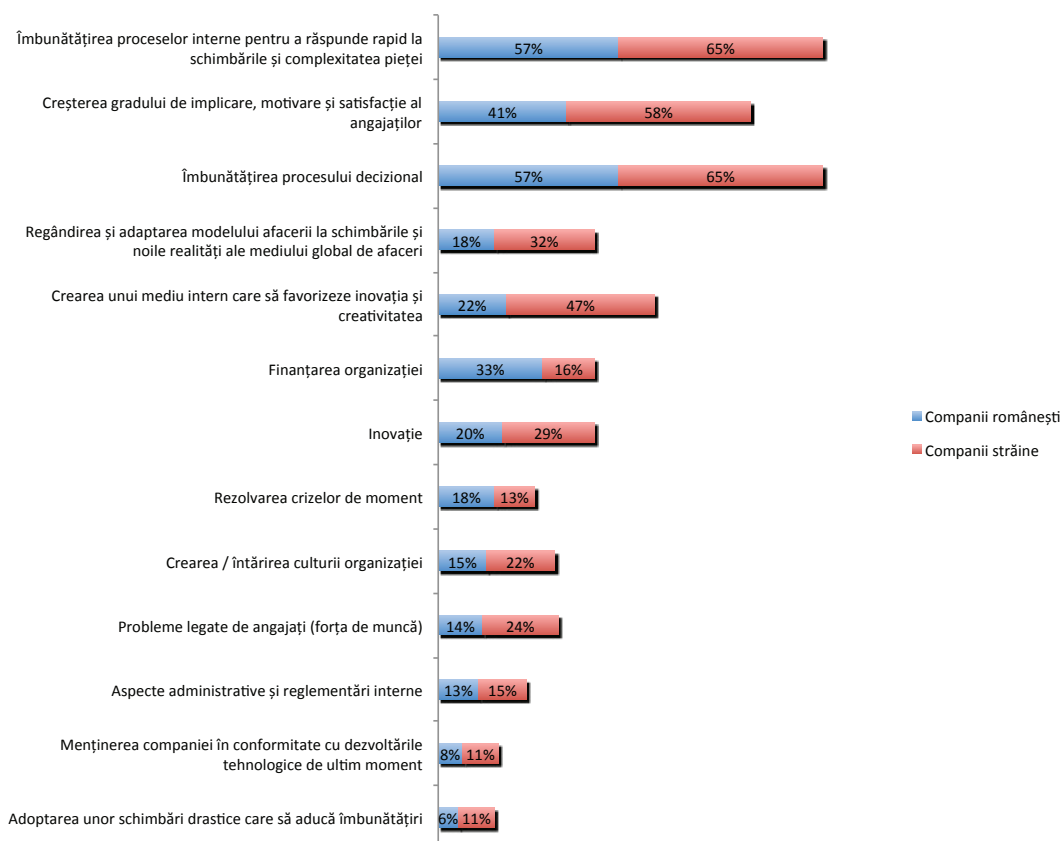
*Elena Badea (Ernst & Young)*

Aspecte cu o pondere mai scăzută a răspunsurilor (sub 10%) sunt cele care vizează implicarea socială, monitorizarea mediului politic și legislativ, atragerea de investitori, monitorizarea stabilității globale și a evoluției piețelor financiare de capital precum și încheierea de parteneriate strategice inclusiv cu guvernul.

Analiza diferențiată în funcție de capitalul companiei indică faptul că îmbunătățirea procesului decizional

și finanțarea organizației sunt aspecte importante pe agenda liderilor din cadrul companiilor românești, în timp ce liderii din companiile străine au ca priorități găsirea de noi abordări în relația cu clienții, crearea unui mediu intern care să favorizeze inovația și creativitatea precum și regândirea și adaptarea modelului de afaceri la schimbările și noile realități ale mediului global.

*În anul 2012, asupra căror aspecte ale slujbei (aspecte interne) vă veți focaliza în mod special?*

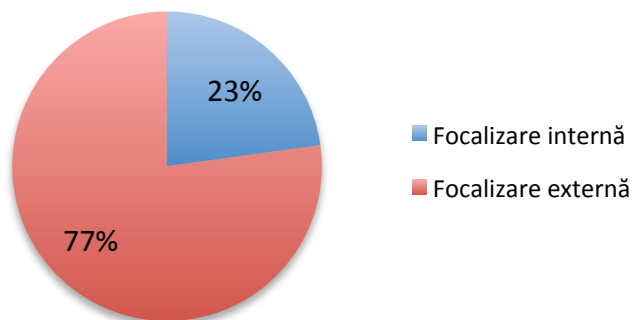


Trei sferturi dintre liderii cuprinși în acest studiu afirmă că în 2012 își vor concentra atenția mai mult asupra aspectelor interne ale companiei.

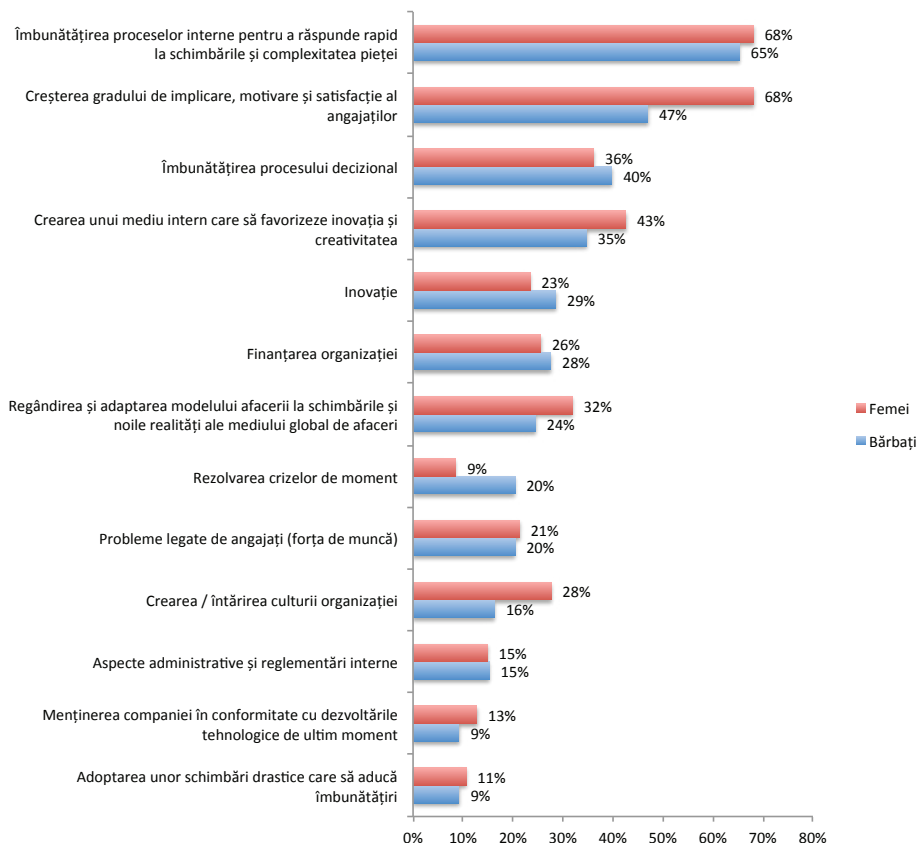
În cadrul acestei categorii, rezolvarea crizelor de moment reprezintă un aspect asupra căruia 21% dintre liderii companiilor românești intenționează să se focalizeze cu precădere în anul 2012, comparativ cu doar 13% din cadrul companiilor străine. De asemenea, femeile lider sunt mai înclinate să își concentreze atenția asupra aspectelor care țin de implicarea și gradul de satisfacție

al angajaților precum și întărirea culturii organizaționale comparativ cu bărbații lider. Aceștia din urmă sunt mai preocupați de rezolvarea crizelor de moment decât femeile.

*În anul 2012, asupra căror aspecte ale slujbei vă veți focaliza în mod special?*



*În anul 2012, asupra căror aspecte ale slujbei (aspecte interne) vă veți focaliza în mod special?*





### 3. Fațeta organizațională a performanței

La nivel mondial criza economică a adus în cadrul companiilor o schimbare de perspectivă asupra evaluării performanței.

Când vine vorba despre măsurarea propriei performanțe, liderii din companiile de top din România

folosesc performanța financiară a companiei ca și principal indicator. De asemenea, indicatorii calitativi precum “Contribuția personală în cadrul proiectelor majore” și “Abilitatea de a recruta oameni de calitate” apar ca fiind aspect relevante pentru lideri atunci când își măsoară propria performanță.

*Din lista de mai jos alegeți indicatorii pe care îi veți utiliza în anul 2012 pentru măsurarea propriei performanțe (mai multe răspunsuri posibile)*

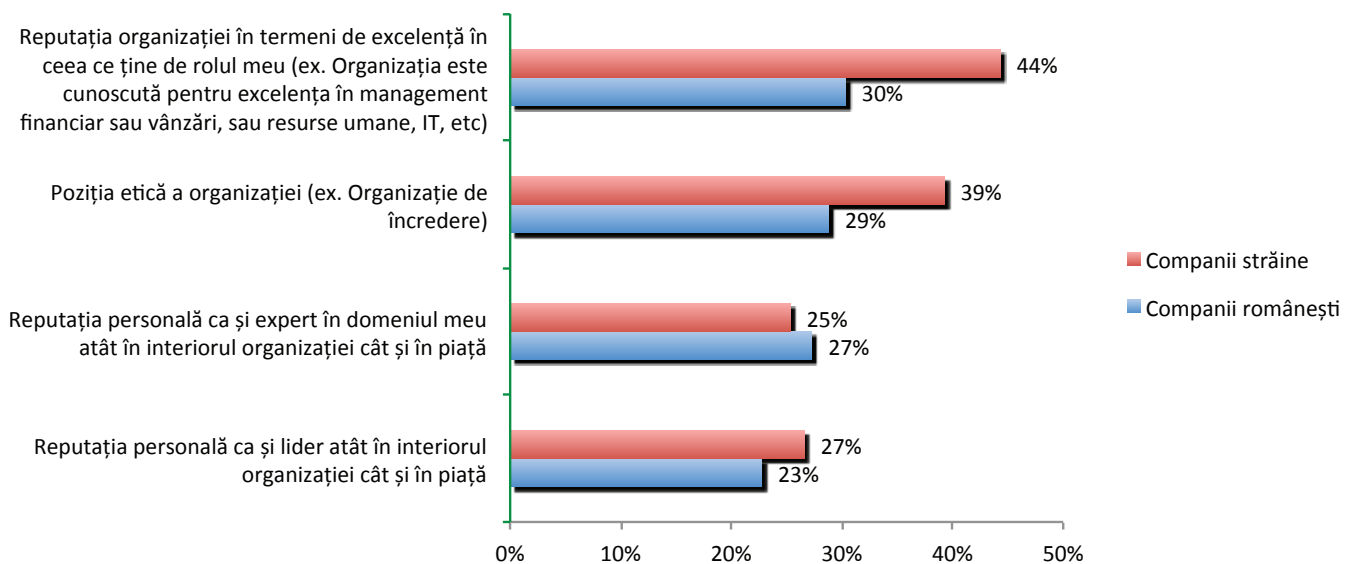


Indicatorul privind îmbunătățirea remunerației și a beneficiilor personale este luat în considerare doar de 10% dintre liderii cuprinși în acest studiu. În aceeași manieră, reputația companiei este cotate deasupra reputației personale ca și expert sau ca și lider atât în interiorul companiei cât și la nivelul pieței.

În privința indicatorilor non-financieri, liderii din cadrul companiilor cu capital străin manifestă o preocupare mai accentuată față de reputația companiei și poziția etică a acesteia în piață. Notorietatea și imaginea din piață a propriei companii sunt indicatori pe care aproximativ 40% dintre liderii din cadrul companiilor străine îi vor utiliza în evaluarea propriei performanțe în anul 2012.



*Din lista de mai jos alegeți indicatorii pe care îi veți utiliza în anul 2012 pentru măsurarea propriei performanțe (mai multe răspunsuri posibile) - Indicatori Calitativi*



*Liderul român ar trebui să își măsoare performanța sau succesul prin prisma numărului de lideri dezvoltați intern, care duce la maturitatea organizației, și desigur pe baza rezultatelor financiare.*

*Daniel Lar (Yonder)*

#### 4. Mix-ul succesului: gândire strategică și gândire vizionară

*Vestea bună este că în România mediul de business dintotdeauna dinamic a “crescut” lideri care se adaptează ușor la schimbare/incertitudine. Dar în momentul de față, liderul român trebuie să aibă o viziune și un mod de gândire sistemic, care să adune și să comunice un sens al interesului comun. Să fie capabil să orienteze energiile angajaților spre o direcție ce vizează rezultate pozitive în ciuda dificultăților, prin încurajarea inovației, în special în zonele care au impact direct în creșterea bazei de clienți și a profitului.*

*Elena Badea (Ernst & Young)*

Magnitudinea provocărilor pe care liderii din România le prevăd pentru anul 2012 și nu numai, are impact și asupra stilului de leadership manifestat. Solicitați să prioritizeze calitățile pe care un lider trebuie să le aibă în condițiile economice actuale, respondenții au indicat gândirea strategică ca fiind cea mai importantă caracteristică (59% dintre respondenți).

Gândirea strategică este urmată de trei caracteristici care țin de puterea liderului de a inspira și a impune respect prin exemplul personal și anume: capacitatea de a motiva și inspira, capacitatea de a stabili direcția și viziunea companiei, integritate, caracter și etică.



Calități percepute ca fiind mai puțin cruciale pentru un lider în România sunt dedicarea, toleranța la risc, deschiderea, dezvoltarea culturii organizaționale și a valorilor interne, elaborarea și executarea strategiei, auto-dezvoltarea și integritatea.

Analiza în profunzime a celor mai frecvente trei caracteristici indicate de liderii chestionați și anume: gândire strategică, capacitatea de a motiva și inspira, și viziunea, arată faptul că liderii din companiile românești pun un accent mai mare pe gândirea strategică decât omologii lor din companiile străine în timp ce liderii din companiile cu capital integral străin accentuează mai puternic caracteristicile ce țin de capacitatea de a motiva, inspira și a stabili viziunea companiei.

De asemenea, analiza celorlalte caracteristici ale unui lider arată că liderii din companiile românești consideră creativitatea, toleranța la risc, deschiderea, dezvoltarea culturii organizaționale și auto-dezvoltarea ca fiind trăsături necesare pentru un lider în actualele condiții economice din România.

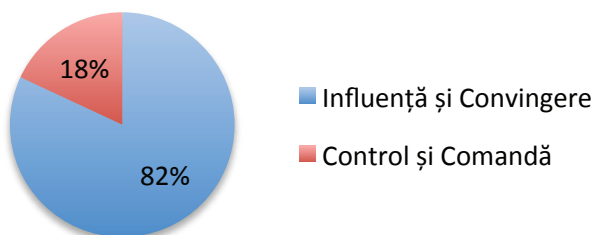
Liderii din companiile străine pun un accent mai puternic pe capacitatea liderului de a fi un agent al schimbării.

28% dintre liderii femeii chestionate au menționat responsabilitatea și responsabilizarea ca fiind caracteristici importante ale liderilor în noua realitate economică, față de 18% dintre liderii bărbați.

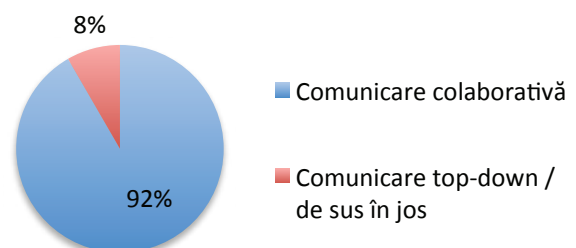
Liderii din companiile de top din România recunosc faptul că pentru a avea succes în actualele condiții economice trebuie să dispună de un amestec bine dozat de gândire strategică care să le permită să navigheze prin hățișurile mediului economic global tot mai provocator și capacitatea de inspirație și motivare care să îi ajute să câștige cooperarea, angajamentul și susținerea celor care îi urmează.

Majoritatea respondenților (92%) sunt convinși că pentru a realiza obiectivele stabilite pentru anul 2012 vor avea nevoie de o combinație optimă între un stil de leadership bazat pe influență și convingere (82%) și o comunicare colaborativă (92%).

*Care stil de leadership credeți că vă va ajuta cel mai mult în anul 2012 pentru atingerea rezultatelor stabilite?*



*Care stil de comunicare credeți că vă va ajuta cel mai mult în anul 2012 pentru atingerea rezultatelor stabilite?*



**Principala caracteristică ce îi va ajuta pe liderii români să facă față mediului de business din 2012 este perseverența.**

*Daniel Lar (Yonder)*





## 5. Analiza trasăturilor liderilor din România utilizând instrumentul *The Blake and Mouton Leadership Grid*

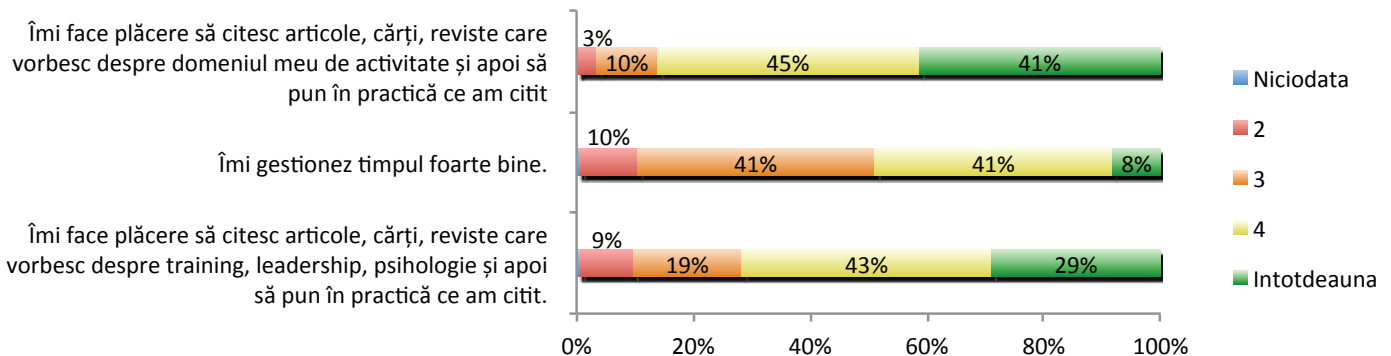


### Auto-dezvoltare

*Sfat pentru liderii din România în anul 2012: dezvoltare personală, focalizare pe priorități, gândire strategică*

*Daniel Lar (Yonder)*

Liderii din companiile de top din România sunt preocupați de dezvoltarea personală atât în direcția expertizei profesionale, cât și în direcția abilităților de lider. 86% dintre liderii cuprinși în această cercetare se mențin la curent cu aspectele specifice profesiei lor prin intermediul materialelor specifice domeniului. Preocuparea pentru dezvoltarea abilităților de lider se materializează în rândul liderilor din România (72%) prin accesarea de materiale din domeniul conducerii și aplicarea noilor concepte și idei în contextul organizațional.



## Leadership colaborativ – Coaching-Performanță- Creativitate

Lucrarea unui lider trebuie să supraviețuiască dincolo de persoana lui.

Testul ultim al valorii unui lider constă nu atât în atragerea și mobilizarea unor mulțimi care să îl urmeze ci mai ales în dezvoltarea de noi lideri asemenea lui și chiar mai buni. Acesta este un

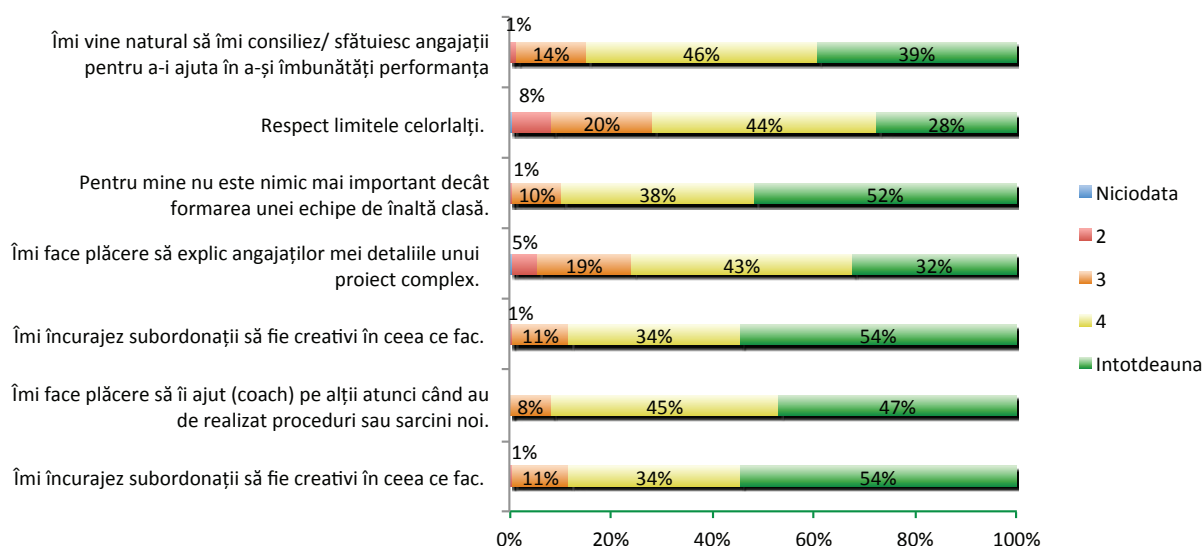
test mult mai provocator decât primul deoarece implică o doză considerabilă de altruism și integritate.

Liderii din companiile din România par să înțeleagă că singura cale de a face performanță într-o realitate tot mai complexă și dificilă este adoptarea unui stil de conducere colaborativ care să implice, să utilizeze și să crească valoarea capitalului uman. Astfel, 92% dintre liderii

chestionați se simt în elementul lor să explice și să acorde ajutor atunci când oamenii lor au de realizat proceduri sau sarcini noi. De asemenea, 90% din liderii chestionați sunt foarte preocupați de dezvoltarea angajaților lor și formarea unei echipe de înaltă clasă. Tot în direcția implicării și dezvoltării capitalului uman, liderii din companiile de top din România (88%) își incurajează subordonații să fie creativi în ceea ce fac.

*Ca să atingă performanța, un lider trebuie să aibă și calități care să cultive încrederea, să faciliteze dezvoltarea și întreținerea culturii organizaționale, să creeze echipe, să aibă curaj, să inspire și să mobilizeze oamenii chiar atunci când condițiile de piață sunt potrivnice. Acum mai mult ca oricând acestea pot face diferența.*

*Elena Badea (Ernst & Young)*



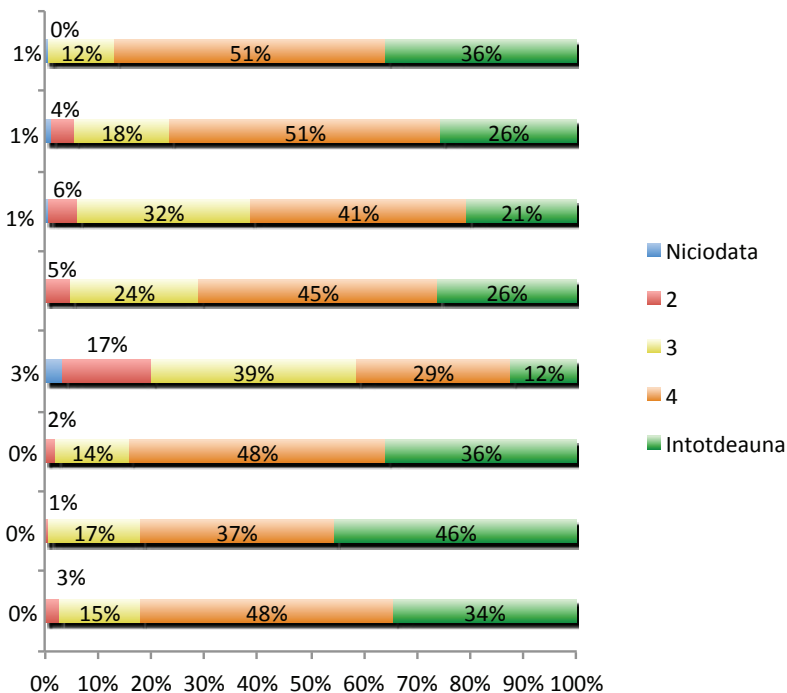
## Exelență în execuție

Liderii companiilor de top din România înțeleg faptul că în actualul mediu economic rezultatele sunt cele care contează și nu intențiile, de aceea realizarea obiectivelor și îndeplinirea sarcinilor de lucru reprezintă pentru 92% dintre aceștia cel mai important aspect al slujbei împreună cu analiza problemelor în scopul înțelegerii provocărilor cu care se confruntă (87%). De asemenea, această tipologie de oameni este caracterizată de o doză considerabilă de spirit

competitiv, aspect care îi face să nu se dea înapoi din fața obiectivelor dificile și provocatoare ci mai degrabă să fie motivați și chiar încântați de ele (84%).

Un alt aspect important este faptul că liderii sunt atenți la modul în care aplică corecția, doar 21% fiind dispuși întotdeauna să corecteze o greșeală chiar cu riscul relației. De asemenea, liderii nu sunt preocupați excesiv de supra-raportarea tuturor detaliilor unui proiect deși monitorizează îndeaproape evoluția acestora și se asigură de respectarea termenelor limită (83%).

- Îmi face plăcere să analizez problemele.
- Îmi vine natural să împart proiecte mari în sarcini mai mici, ușor de gestionat.
- Când văd pe cineva făcând o greșeală îl corectez chiar dacă risc să afectez relația.
- Îmi vine natural și ușor să lucrez la mai multe proiecte în același timp.
- Când supraveghez un proiect complex, mă asigur și îmi place ca fiecare detaliu să îmi fie raportat.
- Cu cât este mai dificil/provocator un obiectiv, cu atât sunt mai încântat de el.
- Monitorizez îndeaproape evoluția proiectelor pentru a mă asigura că acestea vor fi terminate în programul prestabilit.
- Nimic nu este mai important pentru mine decât atingerea obiectivelor și îndeplinirea sarcinilor de lucru.



## 6. Cum să te diferențiezi într-o lume complexă

### Complexitatea și viteza schimbării

Secolul 21 de abia a împlinit 12 ani și deja promite să fie tulburent și plin de surprize. Unii experți ne îndeamnă să nu mai vorbim despre “era austerității” ci despre noua realitate în care resurse tot mai limitate trebuie să satisfacă nevoi tot mai complexe. Complexitatea tehnologică cuplată cu explozia demografică globală, ambele ancorate într-o lume fără bariere, vor continua să aducă noi provocări pentru orice organizație indiferent de mărime sau locație geografică. Adevărata revoluție informatică de abia a început, și după cum adevăratul impact al curentului electric a fost simțit doar după 30-40 de ani, nici unul dintre noi nu putem previziona impactul și schimbarea pe care internetul o va aduce asupra tuturor aspectelor vieții.

### Importanța competitivității

În acest nou context global, meritocrația individuală și instituțională vor fi temelia competitivității. Produsele și serviciile achiziționate pe baza poziționării, în detrimentul meritului, vor fi tot mai puține. Inovațiile în domeniul social media vor da consumatorilor o transparență aproape totală vis-a-vis de activitatea companiilor și guvernelor. Mai mult de atât, vom avea de concurat cu mult mai mulți oameni și instituții decât am crezut vreodată. Când cei mai mulți dintre noi ne-am născut, pe fața globului pământesc se aflau aproximativ 3 miliarde de oameni. Experții spun că există mari șanse ca până la sfârșitul vieții noastre Terra să depășească pragul de 10 miliarde de locuitori. Această creștere demografică va da naștere la enorm de multe oportunități dar și foarte multe amenințări din partea unor concurenți neconvenționali.

### Sectorul serviciilor

Organizațiile secolului 21, indiferent de domeniul de activitate vor fi mult mai dependente de aportul uman decât de mecanizare sau mașini. Chiar și companiile care vor produce lucruri tangibile întrebându-se roboți

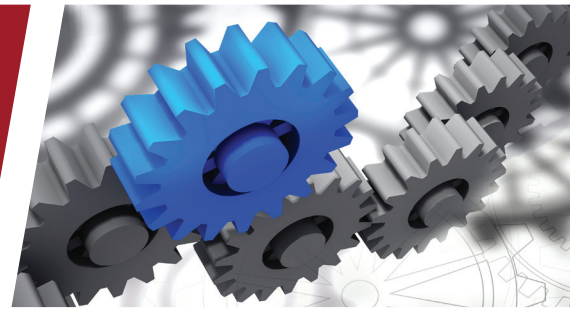
*Cred că principala caracteristică ce îi va ajuta pe liderii români să facă față mediului de business în anul 2012 este flexibilitatea.*

*Octavian Pantis (TMI)*

și inteligență artificială se vor baza pe creativitatea și inovația programatorilor și pe abilitatea oamenilor de marketing pentru a diferenția acele produse. Secolul 21 va vedea întreaga economie globală revenind la dependența de “artizan-ul” secolului al 18-lea. Capacitatea de recrutare, motivare și retenție a acestei categorii de angajați va genera adevărata competitivitate organizațională.

### Agilitatea organizațională

Datorită magnitudinii schimbărilor și a impredictibilității globale organizațiile secolului 21 vor fi nevoite să desfășoare activități neconvenționale și extrem de complexe. Provocarea companiilor va sta în capacitatea acestora de a clădi un brand stabil și o structură organizațională solidă/sigură, dar în același timp în abilitatea de a se transforma în funcție de noile oportunități și amenințări prezentate de piața globală. Această agilitate internă nu poate fi realizată fără o cultură organizațională sănătoasă înrădăcinată în altruism față de client și în conștientizarea amenințărilor concurenței.



*Un an dificil în ce privește perspectivele economice, 2012 impune o serie de provocări liderilor români care cer din partea lor un răspuns potrivit cu obiectivele organizației. Se impune astfel ca un imperativ monitorizarea indicatorilor macroeconomici esențiali (puterea de cumpărare, rata inflației etc) atât la nivelul pieței autohtone cât și în cele de la nivelul EU / BRIC, etc. Liderii trebuie nu numai să adopte viziunea potrivită cu realitățile pieței, dar și să-și cultive competențele, pentru ca, prin exemplul lor, să aducă acele valori în cultura organizațională, care să conducă la stimularea inovației și la creșterea sustenabilă a afacerii lor.*

*Elena Badea (Ernst & Young)*

### **Focalizarea asupra clientului**

Matematica care va genera profitul nu se va schimba: veniturile obținute de la client vor trebui să fie mai mari decât cheltuielile plătite către furnizori și angajați. În aceasta realitate companiile de succes vor fi cele care vor reuși să vândă cât mai multe produse la cât mai mulți clienți, cât mai des, la un preț cât mai ridicat și vor reuși să îi transforme pe acești clienți în “ambasadori zeloși” ai brandului lor. Social media are potențialul de a distruge atât modelul comercial tradițional de “bricks and mortar” cât și pe cel modern de comerț electronic. Majoritatea produselor și serviciilor vor fi cumpărate în baza unei recomandări sau referințe ceea ce va impune o focalizare extrem de atentă pe fiecare interacțiune cu clientul.

### **Leadershipul colaborativ, transparent și etic**

Aceste realități impun o schimbare radicală în paradigma liderului din România. În primul rând liderii trebuie să conștientizeze importanța culturii organizaționale și faptul că ei au influența cea mai mare asupra acesteia. Liderii vor trebui să accepte că instrumentele moștenite de la predecesorii lor sunt inadecvate pentru provocările secolului 21 și că pentru a avansa trebuie găsite noi abordări și noi metode de leadership.

Leadershipul necesar pentru a face față provocărilor secolului 21 este în primul rând un leadership colaborativ care ține cont de părerile altora și se bazează pe forța echipei nu a personalității. Leadershipul transparent implică ca acțiunile liderului să fie înfăptuite în „lumina zilei”, informația să fie împărtășită cu toată lumea și opinia tuturor să fie luată în calcul. În final, leadershipul secolului 21 trebuie clădit pe caracterul etic al unor oameni obișnuiți să dea socoteală pentru faptele lor, care gândesc pe termen lung și sunt interesați să clădească oameni și culturi organizaționale de durată.

## Despre Soluții Avansate

Este o companie de consultanță care operează în domeniul consultanței de afaceri, a trainingului și a cercetării de business și academice. Compania a fost înființată de un consultant senior cu o experiență de peste 15 ani pe piața americană în dezvoltarea afacerii și training. Obiectivul echipei Soluții Avansate este de a ajuta companiile să devină mai valoroase, realizând acest lucru prin personalizarea serviciilor oferite potrivit cu nevoile fiecărui client. Prin parteneriatele sale interne și internaționale și prin angajamentul pentru calitate Soluții Avansate crează soluții care să îi ajute pe clienții și partenerii săi să își atingă potențialul maxim.

[www.solutiiavansate.ro](http://www.solutiiavansate.ro)

[office@solutiiavansate.ro](mailto:office@solutiiavansate.ro)

Piata Cetății nr. 1, etaj 3,  
Oradea, România

## Despre Facultatea de Management Griffiths

Un vizionar în domeniul educației de business, Facultatea de Management Griffiths este denumită în onoarea celui care a contribuit la formarea ei - Lordul Griffiths de Fforestfach - și are drept viziune dezvoltarea unei culturi a excelenței și integrității pe piața muncii și în viața de afaceri din România. Obiectivul facultății care este echiparea studenților pentru a deveni experți în diferite domenii ale vieții economice, dublat de angajamentul pentru integritate și accentul pe aplicabilitatea conceptelor teoretice au permis absolvenților să reprezinte o adevărată valoare pentru angajatori. Avantajul competitiv al Facultății de Management Griffiths este reprezentat de dinamica sa comunitate de business formată din studenți, cadre didactice, parteneri de afaceri și alumni din România și din alte părți ale lumii. Această comunitate care este o manifestare a diversității globale, interacționează pentru a promova schimbul vibrant de idei și soluții pentru provocările mediului de business.

[www.emanuel.ro](http://www.emanuel.ro)

[management@emanuel.ro](mailto:management@emanuel.ro)

Str. Nufărului nr. 87,  
Oradea, România