

Cunoștințele, competențele, creativitatea, caracteristicile personale și acțiunile managerilor și liderilor în diverse situații influențează succesul organizațiilor, motivația și creativitatea angajaților. În primul rând, este important să explicăm principalele diferențe dintre rolurile și pozițiile managerilor și liderilor, iar apoi ar trebui să vă familiarizați cu caracteristicile și tipurile de lideri buni și creativi, teme ce vor fi tratate în această lecție. Pe lângă acestea, vom explica care sunt elementele creativității și cum pot liderii să susțină motivația și, astfel, creativitatea angajaților.

Diferențele dintre management și conducere (leadership)

Literatura stabilește diferențe semnificative între termenii „manager” și „lider”. Liderul este o persoană vizionară, creativă și inspiratoare, în timp ce managerul se ocupă de sarcinile zilnice, care necesită bune competențe organizatorice. Diferențele dintre aceste două roluri sunt descrise mai detaliat în tabelul 3.1.

Management

Planificare - stabilirea obiectivelor, precum și a etapelor și a resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor.

Orientat pe termen scurt

Concentrat pe prezent

Organizare - crearea unei structuri, identificarea locurilor de muncă și a cerințelor angajaților.

Control și rezolvarea problemelor - implementarea unui sistem de control, unde scopul managementului este executarea cu succes a sarcinilor zilnice.

Leadership

Creare - setarea instrucțiunilor, crearea unei viziuni viitoare.

Orientat pe termen lung

Concentrat pe viitor

Coordonarea oamenilor - armonizarea viziunilor, contribuirea la construirea unei relații amiabile cu conducerea, împuternicirea angajaților cu linii directe clare, forță și unitate.

Motivație și inspirație - consolidarea personalului în conformitate cu așteptările sarcinilor, susținerea eforturilor angajaților, recompensarea succesului și performanței,

precum și activități de coordonare utilizând relațiile informale cu angajații.



Imaginea 3.1. Management și leadership

Diferența esențială dintre un manager și un lider constă în competențele de comunicare. În afară de competențe excelente de comunicare, un lider trebuie să aibă viziuni și obiective clare, precum și răbdare în a se adresa echipei sale. Un adevărat lider se ocupă de problemele și viziunile pe termen lung, în timp ce un manager se ocupă de eficiența muncii zilnice a companiei. În această lecție, veți

Învăța care sunt calitățile liderilor de succes și creativi, ce tipuri de leadership există și cum sunt gestionate productiv echipele din companii.

Un adevărat lider nu își schimbă comportamentul sau atitudinea dacă discută cu un superior sau cu un inferior, pentru că dispune de una din cele mai înțelepte și mai apreciate calități ale unui bun comunicator și anume - răbdarea. Un lider eficient nu se supune circumstanțelor externe în care se desfășoară o întâlnire de afaceri. O persoană cu predispoziții de conducere sugerează, dar așteaptă ideea, își ascultă cu atenție interlocutorii și le arată respect prin atenția pe care le-o acordă.

Această persoană știe, de asemenea, foarte bine că impulsul de a trimite informații utile nu este automat, așa că va veni la întâlnire bine pregătit, înarmat cu date și flexibil pentru a construi o strategie comunicativă la fața locului. În sfârșit, un adevărat lider știe că în afaceri, la fel ca în toate celelalte domenii, calitatea și comunicarea creativă sunt importante.

Ce înțelegem prin creativitate? În modelul de management Adizes (Institutul Adizes, fondat de Dr. Isaac Adizes), creativitatea face parte din rolul antreprenoriatului (entrepreneurship), împreună cu asumarea riscurilor. Nu se poate unul fără celălalt. A fi creativ și a nu-ți asuma riscuri este o situație întâlnită la inventatori, deoarece aceștia nu își transformă ideile în produse comerciale. Pe de altă parte, riscul fără creativitate se întâlnește adesea astăzi în practica de afaceri, dar este un exemplu de afaceri negativ.

Caracteristicile creativității în afaceri

Gregory Dees, G. T. Lampkin și Alan Eisner au realizat un sondaj în rândul a 1500 de manageri mai experimentați, dintre care 870 erau CEO din 20 de state diferite. Respondenții au fost întrebați care cred că sunt caracteristicile cheie pe care trebuie să le aibă un lider. Aproximativ 98% din respondenți au răspuns că cea mai importantă trăsătură este „vizionarismul”, iar la întrebarea care sunt abilitățile și

cunoștințele principale pe care trebuie să le aibă liderii, respondenții au subliniat „formularea unei strategii pentru a realiza viziunea”.

Drevidahl (John E. Drevidahl, 1923–1966, psiholog) a oferit o listă foarte precisă a caracteristicilor care disting liderii de managerii creativi:

- un înalt grad de independență,
- originalitate în idei,
- inițiativă proprie,
- curaj și spirit explorator,
- lipsă de respect pentru autoritate,
- sferă largă de interes,
- motivație extremă pentru muncă.

Acești oameni au o curiozitate foarte dezvoltată și, în general, este vorba de persoane foarte dominante, predispuse la acțiuni radicale. Este vorba de lideri bine informați în domeniul afacerilor, spontani în activitățile lor și capabili să recunoască relativ rapid problemele și să lanseze inițiativa de a le rezolva.

Așa cum un om de afaceri este obligat să-și rezolve toate problemele de viață și de afaceri cu ajutorul creativității sale și al cunoștințelor sale anterioare din anumite domenii, indirect, el își dezvoltă și competențe în anumite proceduri. Astfel, astăzi se vorbește cel mai des despre următoarele competențe - competențe de conducere, competențe manageriale și altele asemenea.

Cunoașterea trăsăturilor de personalitate ale unui manager, respectiv trăsăturile de caracter ale cuiva, este foarte importantă pentru a putea prezice și controla comportamentul aceluși manager. În funcție de tipul de sarcină managerială, vom alege tipurile de personalități corespunzătoare acelor locuri de muncă.

Pe lângă caracteristicile personale, un lider posedă diverse cunoștințe, abilități și competențe. Există următoarele definiții posibile pentru

termenii dați.

Cunoaștere - „Rezultatul dobândirii informațiilor prin învățare. Cunoașterea este un set de fapte, principii, teorii și practici legate de domeniul muncii sau al învățării. Cunoașterea este descrisă ca fiind teoretică și/sau faptică”.

Să ne uităm la câteva descrieri ale cunoștințelor:

- cunoaște instrumentele tehnologiei informației și comunicațiilor (TIC), care sunt necesare pentru funcționarea organizației în domeniul în care activează;
- cunoaște cele mai de bază și cele mai complexe concepte legate de economie și domeniul în care activează;
- are cunoștințe legate de gestionarea activităților organizaționale, precum și legate de proiecte, pregătirea, lansarea și gestionarea procesului de deschidere a organizațiilor mici și mijlocii.

Competență - „Capacitate dovedită de a utiliza cunoștințele: abilități personale, sociale și/sau metodologice în muncă sau învățare și în dezvoltarea profesională și personală”.

- este capabil să coopereze cu reprezentanți din alte domenii;
- desfășoară activități de afaceri, planifică proiecte, organizează, coordonează și verifică companii mai mici, organizații;
- poate motiva în conformitate cu așteptările și performanța angajaților;
- distribuie în cel mai eficient mod sarcinile de lucru în conformitate cu educația, competențele și interesele angajaților.

Abilitate - „Capacitatea de a aplica cunoștințele și de a folosi abilitățile în îndeplinirea sarcinilor și rezolvarea problemelor. Abilitățile sunt descrise ca fiind **cognitive** (implică utilizarea gândirii logice, intuitive și creative) sau **practice** (implică dexteritate manuală și

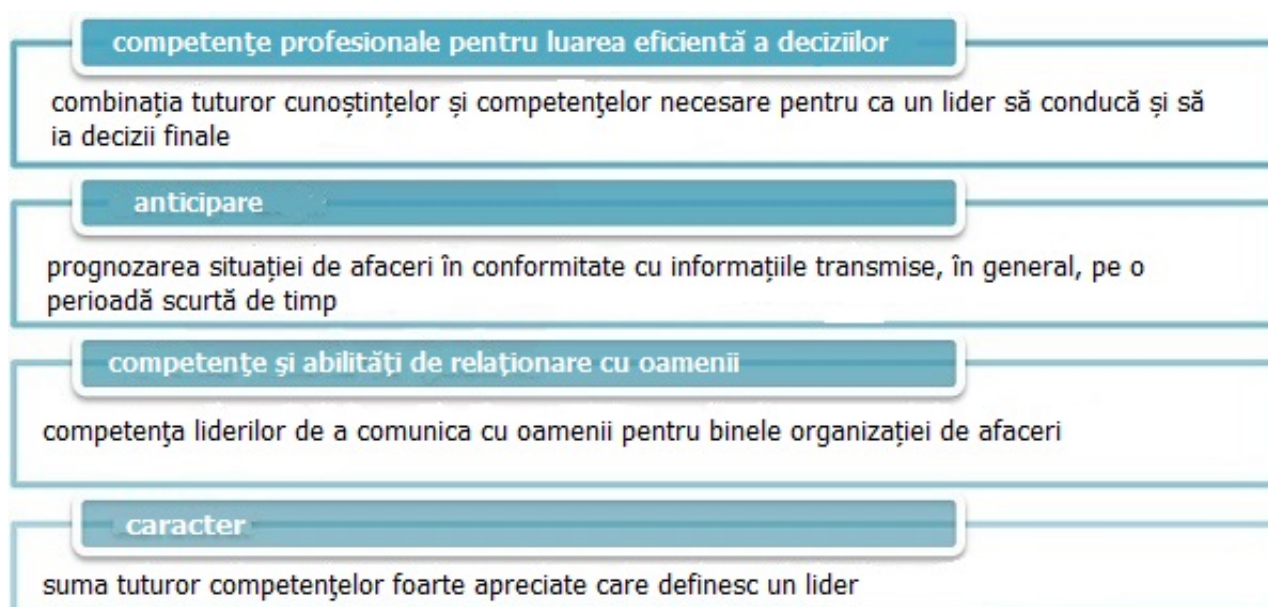
utilizarea metodelor, materialelor, utilajelor și instrumentelor)."

Abilitățile pot fi: luarea unor decizii eficiente, motivația, rezolvarea problemelor, flexibilitatea, evaluarea, comunicarea asertivă, planificarea eficientă etc.



În practică, abilitățile sunt foarte asemănătoare cu cunoștințele dobândite anterior. Dezvoltarea cunoștințelor și abilităților se întâmplă de obicei în același timp sau sunt perfect sincronizate, deoarece nu pot exista unele fără celelalte.

Autorul **Warren Benis**, un academician american, consultant organizațional și pionier al studiilor moderne de leadership, în descrierea sa legată de abilitățile și caracteristicile de leadership evidențiază ca fiind cele mai importante:



Imaginea 3.3. Abilități și caracteristici de conducere

Abordarea creativă a liderilor și managerilor

Bazele pe care evidențiem abordarea creativă a liderilor sunt:

- modul în care liderul ia anumite decizii,
- modul în care își exercită influența prin comunicarea de afaceri,
- capacitatea liderilor de a-și adapta comportamentul la diferite situații de afaceri,
- noțiunea liderului de motivare a subordonaților.

Conducerea, ca parte a procesului de management, include mai multe activități care sunt cruciale pentru implementarea strategiei organizaționale:

- **Interpretare** - se referă la capacitatea managerului de a interpreta corect realitatea și, pentru ca acest lucru să fie posibil, este necesar ca managerul să aibă informații relevante și o viziune realistă asupra sa și a celorlalți.

- **Proiectare** - crearea unei viziuni și strategii, abilitatea de a adapta planurile și acțiunile la schimbările din mediu.
- **Mobilizare** - direcționarea membrilor organizației către obiectiv și câștigarea angajaților înseamnă motivare, arătarea încrederii, încurajarea ideilor, implicarea în luarea deciziilor și delegarea responsabilităților.
- **Inspirație** - crearea unui climat dorit în organizație și menținerea unor relații interumane bune. Managerul realizează acest lucru încurajând dezvoltarea asociațiilor, sprijinind idei noi și inspirându-i pe ceilalți să devină ei înșiși lideri.

Liderii din companii trebuie să-și dezvolte în mod constant conștientizarea și capacitatea de a introduce schimbări continue, dar în același timp să-și păstreze identitatea corporativă și adevăratele valori organizaționale. Evenimentele zilnice pot surprinde prin complexitatea lor, care nu poate fi înțeleasă folosind metode de afaceri învechite.

Aceasta înseamnă că este necesar ca modul de gândire al angajaților să se schimbe, mai ales dacă aceștia sunt mai mult decât capabili să funcționeze în condiții de afaceri complexe, unde creativitatea umană și dedicarea pentru muncă sunt, de fapt, cele mai mari valori.

Factorii care afectează eficiența conducerii sunt:

- complexitatea sarcinilor de afaceri,
- așteptările și comportamentul angajaților,
- cultura organizațională și politica companiei date.

Cercetările efectuate de **Daniel Goleman**, psiholog american, jurnalist și autor al bestseller-ului „Inteligența emoțională”, au arătat că există mai multe tipuri de lideri: **vizionar, antrenor, tutor, democrat, regulator și comandant.**

- **Vizionar** - liderul care recunoaște momentul potrivit pentru anumite schimbări, atunci când compania are nevoie de o direcție nouă de conducere și de afaceri. Acest tip de lider creează echipe funcționale, care lucrează împreună la

realizarea unui obiectiv vizionar.

- **Antrenor** - acest tip de lider oferă sprijin angajaților pentru a îmbunătăți eficient performanța afacerii pe o perioadă mai lungă de timp.
- **Tutor** - liderul care încearcă să creeze printr-o atitudine și un comportament de patronaj, un climat de afaceri armonios în companie.
- **Democrat** - acest tip de lider este necesar pentru formarea unui climat creativ și mai ales pozitiv al afacerilor companiei, deoarece respectă opiniile și atitudinile angajaților și îi stimulează direct să ofere performanța lor maximă.
- **Regulator** - liderul care reglementează etapele afacerii prin care compania se poate apropia de misiunea și viziunea de afaceri stabilite.
- **Comandant** - un lider care oferă directive și îndrumări clare; din păcate, acest tip de conducere este adesea abuziv și creează o atmosferă de afaceri negativă.

Susținerea creativității

Numele Terezei Amabile a fost menționat într-una din lecțiile anterioare despre creativitate. Teresa Amabile este profesor la Harvard Business School și de mai bine de 40 de ani se ocupă de influența mediului de afaceri asupra motivației. Mai multe despre munca ei puteți afla la următorul link:

[https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6409&facInfo=p
ub](https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6409&facInfo=p
ub)

Potrivit acestei autoare, în majoritatea organizațiilor, creativitatea este mai mult înăbușită decât este susținută. Totuși, cercetările ei au arătat că liderii și managerii cred, de cele mai multe ori, în idei noi. Astfel, liderii pot forma organizații și structuri organizaționale care susțin în mod egal activitățile de afaceri, precum și creativitatea. Acesta este un rezultat foarte important, deoarece liderii cred de obicei că creativitatea nu este necesară în anumite domenii de muncă, chiar dacă poate să afecteze negativ sarcinile zilnice. De exemplu, managerii și liderii nu susțin creativitatea în domeniul contabilității. De

asemenea, majoritatea liderilor cred că creativitatea face parte din segmentul de cercetare și dezvoltare (*research and development*). Nu putem să fim de acord cu acest lucru având în vedere că de creativitate poate să beneficieze fiecare segment al organizației. Desigur, pentru ca creativitatea să fie un avantaj pentru organizație, este necesar să existe un conținut bun, în concordanță cu obiectivele și valorile organizației.

Când vorbim despre creativitate, ne referim de obicei la modul și procesul de gândire, dar este, de asemenea, importantă și expertiza. Expertiza înseamnă un set de competențe, cu care o persoană poate să îndeplinească toate sarcinile din domeniul său. Creativitatea determină, pe lângă modul de gândire, și expertiza și motivația, care arată ce va face o persoană. De exemplu, nu este suficient ca un informatician să vadă o eroare în sistem și să știe cum să o rezolve. Fără motivație, persoana nu se va deranja să rezolve problema.

Subliniem din nou, pentru creativitatea necesită: gândire creativă, expertiză și experiență profesională și motivație.

Motivația

Despre motivație vom discuta într-una din lecțiile următoare. Acum, vom explica pe scurt tipurile de motivație în contextul locului de muncă și al acțiunilor liderilor.

Cunoaștem două tipuri de motivație, motivația externă și cea internă. Așa cum îi sugerează și numele, motivația externă vine din exterior, adică din mediu.

De exemplu, motivația externă apare atunci când un superior îi spune angajatului că, dacă lucrează în fiecare zi de la birou, în timp ce ceilalți colegi lucrează de acasă, va primi încă o zi liberă pentru fiecare săptămână lucrată la birou.

De asemenea, motivația externă apare atunci când managerul sau liderul îi spune angajatului că, dacă nu reușește să finalizeze proiectul

la care lucrează, atunci îl va muta la un alt loc de muncă, care este la un nivel inferior.

În astfel de cazuri, o persoană este motivată să facă activitatea respectivă, deoarece vrea să obțină ceva sau să evite pedeapsa.

În majoritatea cazurilor, pentru motivația externă se folosește compensația monetară, despre care, totuși, nu putem spune cu certitudine că reduce creativitatea în muncă.

Contrar celor menționate, motivația interioară este o poveste despre pasiune și despre interesul personal. De exemplu, atunci când o persoană lucrează la un proiect care este în conformitate cu interesele personale, atunci va fi motivată să cerceteze cât mai bine acest subiect. În acest caz, persoana are un interes propriu, are propriile valori pe care le investește în proiect și, în plus, se bucură de procesul de cercetare. În acest caz, sarcina în sine este cea care motivează. Putem să creștem motivația internă chiar și prin cele mai mici schimbări în organizație.

Liderul organizației poate lua mai multe măsuri ca să consolideze motivația internă a angajaților și, odată cu aceasta și creativitatea. Aceste măsuri sunt legate de mai mulți (șase) factori pe care îi vom afla în continuare.

Provocarea

În practică, este crucial să alocăm angajaților sarcini adecvate, conforme cu interesele lor personale, profilul profesional și competențele. Este important să găsim secțiunea (raportul) de aur atunci când atribuim sarcini și responsabilități, astfel încât angajatul să nu simtă că sarcina este prea ușoară sau plictisitoare.

Pe de altă parte, dacă sarcina este prea complexă și îi depășește competențele și cunoștințele, angajatul poate să devină frustrat și să eșueze. În practică, se așteaptă ca liderii să-și cunoască angajații, ceea ce ni se pare o misiune imposibilă în organizațiile mari.

Totuși, se recomandă ca managerul să-și aloce timp pentru a-și cunoaște angajații, deoarece acest fapt are un efect pozitiv asupra atmosferei de lucru și a relației cu angajații. Pe de altă parte, efectul cel mai negativ asupra motivației interne a angajaților îl are alocarea unei sarcini neadecvate sau a persoanei nepotrivite pentru a rezolva acea sarcină.

Să rezumăm, este necesar să alocăm sarcinile persoanelor cărora le corespund cel mai bine, să știm cu precizie cine le poate rezolva cel mai bine în conformitate cu expertiza și interesul lor.

Libertatea

Libertatea se referă la libertatea oferită angajaților de a decide cum să rezolve o anumită situație, sarcină sau problemă. Desigur, libertatea nu înseamnă că trebuie să le permitem angajaților să decidă ce și cum să facă. Ca să le asigurăm această libertate, e nevoie de obiective strategice bine definite, concrete și coerente. Angajații, în conformitate cu aceste obiective, cu competențele și creativitatea lor profesională, pot rezolva singuri sarcina.

Managerii acționează adesea în două moduri pentru a asigura libertatea angajaților. În primul rând, liderii fac adesea greșeala de a-și schimba constant obiectivele sau nu stabilesc obiective clare și precise pe care întreaga firmă să le poate urmări în timpul funcționării. Dacă este așa, chiar dacă au libertate, fără obiective clare, angajații nu-și pot îndeplini cu succes sarcinile.

Pe de altă parte, liderii oferă adesea o libertate latentă atunci când autorizează în mod informal (verbal) angajații, dar acest lucru nu este acceptabil în practică de către conducere.

În conformitate cu cele menționate, pentru ca managerii să sporească motivația internă a angajaților, **este necesar să le acorde spațiu ca să-și rezolve singuri sarcinile în conformitate cu obiective clar definite.**



Imaginea 3.4. Libertatea

Resursele

Resursele includ timpul și finanțele. Alegerea acestor resurse necesită, de asemenea, precauție, deoarece timpul și banii pe care îi investim într-o sarcină afectează foarte mult creativitatea.

Să vedem mai întâi cum afectează timpul indivizii. Când ne simțim tensionați în legătură cu respectarea termenului de finalizare a unei sarcini, acest lucru ne poate ajuta să fim creativi și să îndeplinim o anumită sarcină cât mai devreme și cât mai bine. Totuși, acest lucru este valabil doar în cazul în care sarcina în sine are obiective și valori importante, care necesită intervenții mai rapide.

De exemplu, producem mașini. În timpul activității noastre, am conceput o tehnologie nouă inovatoare care reduce emisiile de gaze nocive ale mașinii în aer. Vrem să realizăm această inovație pe piață cât mai curând posibil, astfel încât concurența noastră să nu ajungă la aceeași soluție înaintea noastră. Pe lângă asta, această inovație reprezintă o valoare foarte mare legată de protecția mediului. În acest caz, termenele mai scurte pentru realizarea proiectului sunt implicite, nu?

Să ne uităm la un exemplu care nu este atât de justificat. Să ne imaginăm că suntem angajați ca specialiști IT și lucrăm la un proiect foarte important legat de dezvoltarea unei aplicații pentru limbi străine. Am ajuns în stadiul în care este important să ne concentrăm atenția și creativitatea pentru a rezolva cât mai bine sarcina. Între timp, primim comanda că ar trebui să analizăm urgent funcționarea tuturor calculatoarelor din companie în termen de trei zile, iar în companie există optzeci de calculatoare. În acest caz, urgența sarcinii nu se justifică, angajatul este nervos, deoarece trebuie să întrerupă o activitate mai importantă și își face griji că nu va finaliza noua sarcină în trei zile.

Un exemplu similar este atunci când pentru dezvoltarea unei aplicații, a cărei dezvoltare necesită cel puțin două luni, ni se oferă un termen de două săptămâni (fără un obiectiv clar).

Termenele scurte nejustificate în raport cu obiectivul și valoarea sarcinii influențează negativ creativitatea și cresc stresul la locul de muncă cauzat de un posibil eșec.

În ceea ce privește resursele, mai putem vorbi și despre compensația în bani. Când stabilesc resursele financiare pentru sarcini, managerii planifică adesea o sumă mai mică decât cea necesară. De aceea, angajații trebuie să caute alte resurse, ceea ce necesită timp și energie suplimentară.

Pe de altă parte, cu mai puține resurse, este posibil să nu se găsească soluții adecvate din punct de vedere al calității (forță de muncă sau material de o calitate mai bună), cantității (mai mulți oameni sau materiale), funcției (profesioniști mai buni și condiții mai funcționale) și creativității.

De asemenea, uităm adesea că de resursele financiare depinde atât mediul cât și condițiile de muncă mentală și fizică. Dacă birourile sunt supraaglomerate cu angajați, dacă există prea mult zgomot constant, camerele nu au suficientă lumină, birourile sunt gri și albe, nu există niciun sistem de ventilație, nici scaune și mese confortabile etc., aceste condiții nu susțin în niciun fel motivația sau creativitatea

angajaților!

Grupul de lucru

Pentru a munci cu succes în grup sunt necesare cunoștințe și selectarea corespunzătoare a membrilor grupului. Cunoștințele și experiențele diferite ale membrilor încurajează creativitatea. Este necesar să se acorde atenție următorilor trei factori. În primul rând, este important ca membrii grupului să fie de acord și să împărtășească obiectivele grupului. În al doilea rând, ar trebui să fie dispuși și dornici să-și împărtășească experiența și cunoștințele cu alți membri ai grupului. În al treilea rând, este important ca membrii să accepte cunoștințele și punctul de vedere al celorlalți membri.

Formarea grupurilor în cel mai eficient mod necesită, de asemenea, un efort semnificativ din partea managerilor care ar trebui să fie familiarizați cu cunoștințele, comportamentul, motivația și reacțiile angajaților lor.

Stimulentele

Am menționat deja că motivația interioară provine din interesele și valorile personale. Totuși, pentru a păstra vie această motivație, este nevoie de feedback. Feedbackul este legat de munca angajaților, și anume evaluările managerului referitoare la calitatea muncii acestora, precum și de faptul dacă organizația are beneficii în urma muncii lor. Acest lucru arată că compania apreciază munca și efortul indivizilor. Managerii sunt adesea prea ocupați pentru a mai oferi feedback. De asemenea, unii manageri nu reacționează deloc sau reacționează cu critici dure la inițiativele venite de la angajați. Din păcate, această abordare anulează intenția indivizilor de a fi creativi, mai ales intenția de a-și expune acea trăsătură creativă.

De exemplu, angajații sunt afectați negativ dacă lucrează luni de zile la idei pentru produse noi și abia după câteva săptămâni sau luni primesc un feedback de la manageri - când ideea nu mai este de actualitate.

Atunci când folosim prea multe stimulente externe (compensații monetare, promovări) sau când suntem prea critici, afectăm negativ motivația internă. Cel mai important pas este să găsim mediul, adică nu trebuie să acceptăm toate ideile, ci doar pe cele utile pentru companie. Pe de altă parte, managerii trebuie să știe care idei sunt cele mai bune și care nu sunt în concordanță cu nevoile firmei. Din acest unghi, fiecare idee este importantă.

Astfel, un stimulent bun nu vine din compensația financiară. Pentru a sprijini comportamentul creativ, managerii trebuie să acorde atenție comunicării eficiente în organizație și să dezvolte un model eficient pentru a oferi feedback și stimulente. Acest lucru încurajează cu siguranță performanța individuală. Pe lângă sprijinul managerilor, este important ca organizația să recunoască rezultatele individuale. Acest lucru nu ar trebui să fie realizat cu ajutorul motivației externe, ci de exemplu cu posibilități de colaborare.

Exemplu 3.1. Adevărații inovatori știu că riscul dă roade.



Imaginea 3.5. Ray Anderson

Unul dintre exemplele remarcabile de inovare comercială în lumea afacerilor este proiectul „Zero Waste”, întreprins de Ray Anderson, fondatorul companiei Interface, o companie din SUA producătoare de covoare și parchet.

Această companie este lider mondial în industria sa. La această poziție a contribuit mult și proiectul curajos inițiat de primul om al companiei, în ciuda avertismentelor contabililor care i-au spus că este o nebunie. Și anume, în 1994, și-a stabilit lui însuși și angajaților săi un obiectiv: să construiască o afacere bazată pe zero deșeuri. Capacitatea sa de a vedea dincolo de date beneficii mai mari pentru companie, arată cât de mare inovator a fost și că ceea ce a gândit a fost înaintea timpului său. Cu atât mai mult cu cât în acest proiect a încorporat principiile dezvoltării durabile și ale responsabilității sociale în afaceri chiar înainte ca acestea să devină relevante în lumea afacerilor moderne, așa cum se întâmplă astăzi.

Cheia succesului a fost tocmai capacitatea sa de a recunoaște obiectivul - „sustenabilitatea lunară”, așa cum a numit-o, de a se concentra asupra ei și apoi de a-i provoca pe colegi, furnizori și consilieri să facă din această idee o realitate.

Deși ideea sa a fost practic altruistă, Anderson nu s-a îndoit niciodată că va aduce și beneficii comerciale. Reducerea deșeurilor din procesul de producție la zero a avut și efecte pozitive asupra afacerii companiei Interface - s-a dovedit că compania este mult mai rezistentă la scăderea cifrei de afaceri care a avut loc în acest sector în perioada 2002-2003. Și anume, vânzările lor au scăzut cu 17% în acea perioadă, în timp ce în întreaga industrie a scăzut cu 30%. În felul acesta, au depășit în inovație chiar și compania lider, General Electric.

Există trei elemente de bază pe care Anderson și-a bazat procesul inovator - **gândirea pe termen lung, conducerea și intuiția.**

1. Gândirea pe termen lung - Nu vă gândiți la ceea ce este

necesar astăzi, ci la ceea ce va fi necesar mâine. Trebuie să schimbați jocul și să-l adaptați vouă, nu să jucați după regulile celorlalți.

2. **Leadership** - De asta sunt capabili doar oamenii care știu să gândească în afara limitelor obișnuite și care pot apoi să-i motiveze și să-i inspire pe alții să tindă spre același scop.
 3. **Intuiția** - Trebuie să avem în vedere că nu totul este măsurabil și că nu toate rezultatele așteptate pot fi prezentate sub formă de numere, dar că uneori este necesar să ne asumăm riscuri și să ne bazăm așteptările pe intuiție pentru a obține un succes mai mare. Nu este posibil să calculezi dinainte toate necunoscutele. Exact aceste așteptări cuantificate îi împiedică pe mulți oameni să își aplice ideile creative și inovatoare.
-