

Așa cum am menționat mai devreme, promovarea unei culturi corporative creative și inovatoare într-o companie depinde în mod esențial de managementul acesteia, adică de liderii fiecărui departament principal al companiei. Doar un lider și un management creativ pot conduce compania prin inovație la un succes pe piață. În această lecție veți afla ce calități sunt necesare pentru a fi un astfel de lider, care sunt caracteristicile companiilor în care domnește o cultură corporativă creativă și care sunt caracteristicile echipelor de succes.



Imaginea 6.1. Doar o conducere creativă poate să stabilească și să mențină o cultură corporativă creativă

În cercurile de afaceri, pentru termenul de conducere se utilizează și sinonime precum - leading, leadership. Liderul are o influență dominantă în grup și influențează semnificativ funcțiile și obiectivele organizaționale. Liderul ocupă o anumită poziție în schema organizatorică a companiei și are un rol special care îi alocă o influență ceva mai mare asupra celorlalți angajați. Se consideră că un lider de succes are următoarele caracteristici de bază:

- inteligență,

- onestitate,
- loialitate,
- imparțialitate,
- determinare,
- capacitatea de a judeca,
- plăcere,
- cunoștințe profesionale,
- capacitatea de a coopera.

Companiile moderne care susțin dezvoltarea creativității și inovării ar trebui să susțină și următoarele:

- **dezbinarea „monopolului strategic”** - care motivează conducerea să se orienteze mai mult către crearea de idei noi;
- **dialogul continuu cu angajații** - în special cu angajații mai tineri, care sunt foarte receptivi la schimbare.

În domeniul conducerii unei companii, stilurile de leadership joacă un rol semnificativ. De aceea, în continuare vom detalia acest subiect.

Stiluri de conducere a companiei

Există mai multe stiluri de conducere a unei companii și alegerea stilului potrivit este una dintre cele mai dificile sarcini pentru un lider. Pentru a alege un stil eficient, este necesar să ținem cont de caracteristicile angajaților noștri: educație, vârstă, natura sarcinilor, gradul de independență a muncitorilor, dacă este posibil să conducem grupul într-un mod birocratic etc.

Modelul lui Kurt Lewin

Potrivit lui Kurt Lewin (psiholog american-german, 1890–1947), distingem trei stiluri de conducere a unei companii.

Stilul de leadership autocratic se regăsește, în general, la liderii care sunt moderat introverși și labili emoțional și care au o atitudine directivă foarte pronunțată atunci când conduc. În acest caz, liderul ia singur deciziile, iar grupul nu își manifestă atitudinea. Liderul atribuie

independent sarcini angajaților și, de obicei, nu le oferă toate informațiile legate de sarcină (ei știu doar partea pentru care sunt responsabili). Ordonează neregulat executarea sarcinilor și selectează persoanele pentru îndeplinirea sarcinilor date. El sancționează și laudă fără motiv, indiferent de părerea celorlalți.

Cercetările lui Levin au arătat că într-un astfel de grup performanța a fost ridicată, dar condițiile stresante și atmosfera de lucru nesatisfăcătoare. Când liderul nu era prezent, performanța angajaților se reducea semnificativ.

Stilul de leadership democratic este un stil de conducere caracteristic persoanelor extrovertite, stabile emoțional și care posedă, într-o măsură mai mică, o atitudine directivă. Diferența dintre conducătorii democrați și cei autocrați constă în metoda de lucru și în atitudinea față de angajați. Un lider democratic implică angajații în procesul decizional. Dacă are nevoie de ajutor în ceea ce privește sarcinile, el este acolo pentru a ajuta. Membrii grupului pot alege cu cine vor să lucreze. În primul rând, un astfel de lider coordonează, dar cere angajaților să îndeplinească toate sarcinile convenite în perioada de timp convenită. Liderul se străduiește să fie obiectiv în procesul de sancționare și recompensare, ținând cont și de părerea grupului. Potrivit cercetărilor autorului, membrii grupului s-au bucurat să lucreze alături de liderul cu stilul de conducere democratic și au manifestat un nivel ridicat de creativitate.

Stilul de leadership „laissez-faire” (permisiv) - Definește sarcinile doar aproximativ, nu specifică în detaliu cine ce trebuie să facă. Oferă o mare libertate angajaților. Un conducător pasiv, care ia inițiativa și oferă ajutor doar dacă este necesar. Membrii grupului iau decizii individual sau în grup, iar liderul participă la ele foarte puțin sau deloc. Nu este implicat în organizație, se comportă de parcă nu ar fi un conducător. Nu încearcă să evalueze performanța angajaților, nu sancționează și nici nu recompensează.

Potrivit cercetărilor lui Levin, în acest caz, performanța angajaților a fost cea mai scăzută.

Exercițiul 6.1. Stiluri de conducere¹

Dacă dorim să dezvoltăm competențele managerilor și liderilor noștri, putem să folosim diferite metode de training. În continuare, vă prezentăm două exerciții care pot ajuta angajații să recunoască

diferitele stiluri de conducere.

Primul pas este să împărțim angajații noștri în grupuri de 3 până la 4 participanți. La prima sarcină, angajații lucrează în echipă, iar la următoarea, individual.

Înainte ca grupul să înceapă să lucreze, scrieți 10 până la 12 propoziții despre diferite situații care arată cum se comportă și reacționează liderii cu diferite stiluri de conducere. De exemplu:

„Suntem blocați într-un proiect de dezvoltare, nu știm care este următoarea etapă. L-am întrebat pe manager ce trebuie să facem, dar el ne-a spus să facem ce considerăm noi că este cel mai bine și să continuăm să lucrăm în consecință.”

„Astăzi, managerul ne-a evaluat activitatea din această lună. Am primit feedback negativ pentru că nu am putut să termin anumite activități la timp. Managerul nici măcar nu m-a întrebat de ce am întârziat, mi-a răspuns doar că nu pot participa la cel mai nou proiect data viitoare.”

„Astăzi, managerul ne-a evaluat activitatea în această lună. Am primit feedback negativ, pentru că nu am putut să termin anumite activități la timp. Managerul m-a întrebat care a fost problema și am reușit să-i explic că am primit o sarcină urgentă pe care trebuia să o rezolv singur. Din această cauză, nu am reușit să îndeplinesc la timp celelalte sarcini de care eram responsabil. Managerul a acceptat răspunsul și mi-a spus că data viitoare să merg la el, astfel încât să nu fac față singur unor astfel de provocări.”

„Am primit un program nou cu planuri și proiecte pentru anul viitor. Sunt expert în activități de marketing, totuși anul viitor trebuie să mă ocup de consilierea clienților cu privire la elaborarea planurilor financiare. Nu sunt sigur că pot rezolva acest lucru, nu știu nimic despre planurile financiare și nici nu mă interesează.”

„Managerul nostru este grozav. Putem să întârziem la muncă, pentru că el întotdeauna întârzie. Săptămâna trecută am fost la piață să cumpărăm legume cu colegii și nici măcar nu a observat.”

Oferim această listă grupului și cerem participanților să citească și să evalueze la ce stil de conducere se referă exemplele individuale, care

este problema cu propozițiile date și ce procedură ar fi corectă. Cereți membrilor grupului să se gândească la reacția lor în situații similare și la stilul lor de conducere.

Al doilea pas constă în a cere participanților să se gândească când ei sau alți lideri au folosit stilul de conducere autocratic, democratic și liberal. Puneți-le întrebări: A fost eficient acest stil? Cum ar funcționa un alt stil? Care au fost experiențele angajaților? Ce au învățat din situația dată? Care stil este cel mai ușor de folosit? Rugați-i să scrie ce stil de conducere preferă și de ce.

Cel mai bine este ca participanții să-și scrie răspunsurile, notele și opiniile pe hârtie.

După munca individuală, fiecare participant se întoarce la grup și vorbește despre diferitele experiențe și despre ceea ce au învățat în timpul exercițiului.

Găsiți mai multe exerciții la următorul link:

PositivePsychology.com,
<https://positivepsychology.com/leadership-activities/>

Modele de lideri de la universitatea din Michigan și Ohio

Modelele de lider propuse de universitatea din Michigan și Ohio au două stiluri de conducere²: **axat pe producție** și **axat pe oameni**.

1. **Axat pe producție** - Liderul monitorizează strict munca angajaților săi, în special performanțele. Se străduiește să-i urmărească cu atenție ca să le poată monitoriza performanța. Liderul analizează în detaliu ce au făcut și cum au făcut, concentrându-se pe îndeplinirea sarcinilor.
2. **Axat pe oameni** - Scopul este să formeze o echipă coerentă. Pentru lider este important ca angajații să fie mulțumiți de munca lor și să se bucure de ea. Responsabilitățile sunt pe locul doi. Managerul manifestă interes pentru angajați, este receptiv la emoțiile și problemele lor, este abordabil, răspunde la

sugestii. Acest stil de conducere a înregistrat cel mai bun rezultat.

Trăsăturile managerilor creativi

Deoarece leadershipul este un proces extrem de creativ, necesită o persoană foarte respectabilă, cu cunoștințe, competențe și abilități speciale. Atunci când selectați persoane pentru funcțiile de conducere, este important să puteți recunoaște manifestările externe ale personalității lor creative. Potrivit lui Drevdahl, caracteristicile managerilor creativi în raport cu colegii lor sunt următoarele:

- în general, nu sunt persoane cu autoritate,
- sunt persoane extrem de libere și cu personalități independente,
- au o puternică motivație internă,
- sunt neconvenționali și curajoși,
- manifestă interes pentru nou.

Această clasificare, dar și altele, a trăsăturilor unui lider pune accent pe următoarele: temperament și trăsături de caracter, trăsături cognitive, atitudini creative și trăsături motivaționale. Cu siguranță, potențialul unui lider nu este singurul și nici nu poate fi o condiție eliminatorie pentru introducerea unor schimbări inovatoare în companie. Creativitatea liderilor trebuie să fie susținută de o structură organizațională adecvată și un sistem motivațional.

Sarcina de bază a unui manager creativ este aceea de a planifica, organiza, implementa și evalua atât comportamentul său profesional, cât și comportamentul colegilor săi din companie. Aceste sarcini sunt îndeplinite în conformitate cu resursele materiale și umane disponibile.

Grupuri de afaceri creative

Nevoia de angajați creativi se realizează în primul rând în lucrul în grupuri sociale mici. De aceea, grupul este considerat o bază a comportamentului social uman, dar și a funcționării societății în general. Prin definiție, liderii trebuie să implice toți angajații în

procesele creative care sunt afectate de anumite schimbări de afaceri. În practică, s-a văzut deja că indivizii care nu sunt implicați în procesul de creație și inovație devin adesea adversari supărați ai noului și sabotorii acestuia.

Implicarea largă a membrilor în crearea schimbării se datorează în primul rând evitării rezistenței și suportului pentru schimbare, dar și datorită faptului că munca în echipă acționează sinergic asupra rezultatelor finale ale fiecărei afaceri. În special astăzi când nimeni nu poate să prezică în mod fiabil succesul intervențiilor în rețelele dense pe care le numim organizații de afaceri.

Orientarea interpersonală se reflectă în relația pe care o au indivizii cu ceilalți membri ai grupului. Este normal ca membrii grupurilor mici să se deosebească între ei. La unii poate exista dorința unei anumite dominații, iar acest lucru se manifestă în primul rând prin efortul de a prelua poziția de conducere.

Persoanele predispuse la creativitate și inovație se evidențiază în general prin stabilitate emoțională - își controlează emoțiile, manifestă toleranță și adaptabilitate la momentele turbulente. Cercetările sugerează că diferențele mari între trăsăturile intelectuale ale membrilor grupului și în special, între așa-numiții creativi și restul grupului, nu sunt de dorit, deoarece pot scădea eficiența întregului grup. Oamenii creativi și inovatori sunt, prin definiție, oameni inteligenți și acești oameni tind să fie mai activi și mai puțin conformiști. De aceea, se consideră, și pe bună dreptate, că astfel de persoane au mai mult succes în funcțiile de lideri, precum și în pozițiile conducătoare din grup.

În cadrul clasificării grupurilor, membrii creativi și inovatori se vor întâlni cel mai des în așa-numitele grupuri de lucru formale în funcții de conducere și este comun ca aceștia să nu fie pe aceeași „lungime de undă” cu liderul formal. Conducerea unei echipe de creativi presupune:

- definirea, analizarea și rezolvarea problemelor concrete,
- încurajarea participării altora,

- sprijinirea și facilitarea situațiilor de afaceri,
- respectul și încrederea în asociațiile de afaceri.

Liderul creativ este definit ca o persoană care își influențează colegii în diferite moduri, astfel încât aceștia să colaboreze cu succes și cu eforturi comune, să influențeze realizarea obiectivelor și sarcinilor de afaceri stabilite.

Caracteristicile echipelor de succes ar fi următoarele:



Graficul 6.1. Caracteristicile echipelor de succes

De asemenea, se obișnuiește ca persoanele creative și inovatoare să

facă parte din **echipele de îmbunătățire a locurilor de muncă**. Aceste echipe sunt orientate în primul rând spre creșterea eficienței în muncă și în afaceri. Liderii sunt de obicei angajați, fie în proiecte, fie în echipe de rezolvare a problemelor.

Echipele de proiect sunt formate din membri ai diferitelor unități organizaționale. În aceste echipe, colaborarea este îngreunată, deoarece sunt formate, de obicei, dintr-un număr mare de membri individualiști.

Echipele de rezolvare a problemelor funcționează la nivelul diferitelor departamente și sunt formate din persoane special selectate, care sunt implicate în luarea deciziilor importante.

Exemplu:

Stimularea creativității și a inovației în practică



Imaginea 6.2. Shell³

Un exemplu bun de stimulare corporativă a creativității și inovației angajaților este cel al companiei anglo-olandeze Royal Dutch Shell, care generează venituri de 138 miliarde de dolari americani, are peste 100.000 de angajați și o longevitate impresionantă. În cadrul acestei organizații destul de fragmentate, accesul la capital era extrem de strict controlat, iar barierele în calea inovației foarte mari, ceea ce înseamnă că ideile noi și creative se implementau foarte lent.

Conștientă de toate acestea, compania a lansat încă din 1996 o acțiune internă interesantă denumită „GameChanger”. Un grup de lideri din companie a primit un buget de 20 de milioane de dolari americani pentru a contribui la dezvoltarea de idei noi și creative. Între timp, au început să primească propuneri de la diverse sectoare și servicii, totul pentru a susține ideile noi și creative și pentru a le asigura vizibilitatea și accesibilitatea dincolo de programele deja existente.

Pentru Shell, acest proiect a marcat începutul inovației corporative. Astăzi, fiecare angajat care are o idee extraordinar de bună și profitabilă este încurajat să o demonstreze public și chiar primește o recompensă valoroasă pentru asta. Concluzia, după implementarea unei astfel de inițiative, este că mai multe idei inovatoare au prins viață în companie, unele au fost trimise spre a fi analizate mai departe, în timp ce altele au fost oprite sau anulate ca fiind interesante, dar neprofitabile.

Acest exemplu ne arată cum este posibilă construirea unei structuri interne care susține inovația și influențează schimbarea, oferind spațiu pentru manifestarea creativității. Spre deosebire de companiile ostile față de creativitate și inovație, acest exemplu ne dovedește că chiar și companiile tradiționale pot crea un mediu deschis spre schimbare.

¹. Craih, H. (2020). 84 Leadership Activities, Building Games, and Exercises. <https://positivepsychology.com/leadership-activities/>

². Keczer, G. (2013). Üzleti ismeretek szak-és felnőttképzőknek I.

Szeged: SZTE JGYPK.

3. <http://ogassolutions.com/about-us/our-clients/shell-logo/>

(22.10.2020)

LINKgroup