

LIDERUL - PROCES ÎN CONTEXTUL MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRILOR TEHNOLOGICE

PROF.UNIV.DR.ING. ACHIM MOISE

PROF.UNIV.DR.ING. ARCADIE HINESCU

PREP.UNIV.LARISA COCOI

Universitatea „1 Decembrie 1918” Alba Iulia, Str. Nicolae Iorga, nr.11-13

E-mail catedra_managementmarketing@yahoo.com

With the evolution of the science society and of knowledge worker, as Peter Drucker mentions, we will be faced more and more with the situation of controlling our systems by adopting a wide vision regarding the whole process and the necessary interdependence to succeed in developing a personal attitude by decoding processes and managing transitions, which will form us all as process-leaders.

Metodelor de proces tehnologic pentru întreprindere le corespund modelele de proces pentru individ sau manager în contextul promovării managementului schimbărilor. Doar fiind conștientă de procesul pe care îl traversează, percepând, de exemplu, semnele ce anunță o criză, cineva poate să-și ia în propriile mâini evoluția, să efectueze **schimbările** necesare și să câștige în maturitate.

Robert Fritz a avut o contribuție fundamentală la înțelegerea proceselor umane într-o lucrare publicată în 1984 și devenită celebră: **The Path of Least Resistance**. El a arătat că evoluția unei persoane este un proces creator care provine din tensiunea existentă între aspirațiile sale (“viziunea” sa) și realitatea pe care această persoană o trăiește. Și prin anumite alegeri fundamentale, când procesul ajunge la maturitate, orice persoană poate să-și orienteze viața și să o facă să evolueze în direcția dorită, așa cum un lider sau manager orientează oamenii, firma sau procesele tehnologice în conformitate cu principiile de eficiență ale managementului schimbărilor.

Atunci când cineva ajunge să perceapă buclele repetitive care-i împiedică evoluția, el poate să evolueze cu o treaptă pe traseul personal. Departate de a constitui capcane care să-l închidă într-un cerc vicios, aceste încercări îi oferă un mijloc de a ieși din ele. Cu condiția de a gândi totul ca un **proces**. Procesul ne arată că după criză urmează renașterea sau **schimbarea umană, managerială sau tehnologică**.

1. Descifrarea procesului de lider și întreprinderii-proces.

Se cunoaște bine faptul că liderul are rolul de a înțelege procesele individuale ale persoanelor cu scopul de a atenua amplitudinea ciclurilor vieții (ale persoanelor sau produselor, ale proceselor tehnologice) și de scurtă durată. El poate să scurteze traversarea tunelului, dacă nu chiar să suprima tunelul; lui îi revine sarcina de a-i face pe colaboratorii săi să înțeleagă fazele sau etapele de dezvoltare sau transformare, dar nu să parcurgă drumul respectiv în locul oamenilor sau subordonaților firmei. În mod gradat, liderul își învață astfel anturajul să înțeleagă marile dinamici, să stabilească punți între diferite discipline, să privească în jurul său și să aibă o viziune panoramică. De exemplu, liderul poate să atragă atenția asupra paralelismului din teoria comunicării și concepțiile privind întreprinderea de-a lungul timpului.

A comunica a însemnat, pe rand, **a vorbi bine** apoi **a transmite bine**, apoi **a se concentra asupra celuilalt**, pentru ca în final, să se ajungă la o concepție globală în cadrul căreia interlocutorii fac schimbări sau schimburi în interiorul unui vast sistem alcătuit din numeroși factori care interacționează (atmosfera de schimb, convingerile personale, apriorismele, calitatea capacității de a asculta, subînțelesurile...).

În ceea ce privește întreprinderea, aceasta a avut ca funcțiuni **succesive** pe acelea de **a produce**, a vinde, apoi de a-și asculta clientul și de a anticipa nevoile acestuia. În prezent, ea este un

sistem deschis, în interacțiune cu partenerii, clienții, salariații săi, cu mediul său înconjurător. **Modul** cum vinde și **spiritul** în care lucrează contează tot atât de mult cât produsul sau serviciul pe care ea îl propune. În a cincea fază de evoluție domină, în ceea ce privește comunicarea, **co-creația și teoria realizării producțiilor**, iar din partea firmei, **întreprinderea-proces** și influența viziunii(intenția strategică creatoare). Și în întreprindere, nu mai există ”structură bună foarte solidă și nici organizare stabilă”. Noțiunea de “bun” sau de “bine” nu este asociată cu “solid” sau imperturbabil, ci un proces transformator, schimbător sau un proces evolutiv, care traversează crize și turbulențe, pentru a trece de la o stare la alta de echilibru relativ. Consecința imediată: nici o întreprindere fără crize, nici fără tranziții și nici o echipă fără conflicte sau tulburări în interior. Arta liderului va consta în a transforma aceste pasaje dificile în experiențe profitabile care vor permite tuturor **să învețe a învăța** și să se maturizeze progresiv.

2. Ieșirea în evidență a liderului-proces.

Astfel, contrar liderului care gândea “stări”, liderul-proces știe mai întâi să despartă aparențele de conținut și, de asemenea, nu se pierde printre factorul emoțional, conflicte sau cifre, reușind să vadă situația de sus și să discearnă procesul. Situația poate fi satisfăcătoare, dar totuși ea poate să prefigureze declinul- tot așa cum puțin bine precede adesea sfârșitul. Sau poate fi catastrofală, dar să conțină semnul ce anunță înnoirea sau schimbarea. Liderul trebuie să fie deci capabil să descifreze evenimentele și să împărtășească această înțelegere oamenilor din întreprinderea sa. Tocmai el este cel care dă sensul, dar nu poate să o facă decât dacă se remarcă prin seninătate și echilibru personal.

3. Liderul-proces:profilul său.

Flexibilitatea sa la schimbare merge mână în mână cu o mare curiozitate, cu puterea de a asculta și de a observa permanent, care sunt deosebit de ascuțite. De asemenea, în ceea ce-l privește, el are dorințe, el are dorința puternică de a evolua, iar firma să progreseze. Mai mult chiar, această dorință de maturitate trebuie să domine tentația de a controla totul. O stare se lasă numită, măsurată, dominată. Un proces este un organism viu care se dezvoltă după propria logică și este liber să capete direcții imprevizibile. Pilotajul suplu pe care îl cere contrazice, deseori, modul nostru tradițional de a gândi. Liderul-proces trebuie uneori să arunce testul și să lase situația să se deterioreze dacă a întrezărit deja faza următoare; mai degrabă să lase o persoană să se descurce cu propria problemă, decât să o salveze, dacă a întrezărit o verigă a învățării; să-i lase pe ceilalți să-și recapete suflul între două faze, fără să cedeze tentației de a reîncepe de îndată lucrul pentru a urca și mai sus la nivelul rezultatelor...

Liderul-proces, are, de asemenea, sensul de timing; pricepere ce vine nu din mental, ci de la realitate, o senzație aproape fizică, care ține în cazul unora de fler, iar în cazul altora, de suflet. În analiza sa asupra proceselor, liderul va trebui să dezvolte, în același timp, sensul timing-ului-al progresiei pe pământ-și pe cel al viziunii. Primul îl va ajuta să-și construiască proiectele pe termen lung și să le împărtășească, celălalt să le dea oamenilor sentimentul de siguranță prin etape concrete cu finalizarea pe termen scurt. Nu este întâmplător că asistăm, după triumful marilor proiecte și capacități de organizare, la reîntoarcerea în forță a managementului schimbărilor tehnologice, a ecologiei, a ritmurilor naturale, a observației de sine și că apare convingerea că există o știință a naturii, care se pierde.

În sfârșit, pentru că o întreprindere este înainte de orice o țesătură de relații, liderul acestui proces uman va trebui să dezvolte **dimensiunea sufletească**, aceasta fiind izvorul viu al rodirii managementului schimbării tehnologice.Nici o schimbare durabilă nu poate fi făcută cu succes fără ca o dimensiune de suflet să fie prezentă.

Gândirea-proces este o perspectivă mai creatoare, care îți insuflă dorința de a te aprecia prin realizări și prin capacitatea de a realiza un proiect al managementului schimbărilor tehnologice împreună cu alții.

4. Liderul-proces:datoria sa.

În esență, liderul sau managerul trebuie să administreze evident trei elemente: mai întâi **dezvoltarea competențelor individuale**, răspunzând întrebării: “De care competențe anume voi avea nevoie peste cinci ani în echipă sau în întreprinderea mea?” Apoi, **alegerea structurilor** și organizarea

care ar favoriza cel mai bine punerea acestor competențe în evidență. Structura nu este niciodată neutră: ea are o funcție într-un fel pedagogică-ea permite sau împiedică învățarea anumitor comportamente. O structură poate fi sincronă cu piața sa și în permanentă schimbare sau mutație, dar poate și să degajeze un sentiment de siguranță: totul depinde de felul în care întreprinderea își analizează, în același timp, atât trecutul cât și rezultatele și de felul cum își conturează viitorul și orientările.

În sfârșit, liderul va gira, în paralel, **stilul de management**, care, ca structură, trebuie să le plieze la obiectiv. Cel care are o piramidă în gândirea sa și își spune “Sunt cel mai bun pentru că eu sunt șeful” sau “Ce contează ce gândesc ceilalți, mie îmi revine ultimul cuvânt” nu trebuie să se mire că vor constata că are în față niște colaboratori, care, cu cel mai redus simț al responsabilității, își limitează intervențiile strict la ceea ce li se cere, în rest adoptând politica struțului.

Îmbinarea acestor trei elemente-competențe, structură și stil de management conduce la **learning organization**, adică la firma care transmite întregului său personal gustul de a învăța să învețe și de a se perfecționa zi de zi. În alți termeni spus, întreprinderea a pătruns într-o logică de proces și într-un mod similar, același lucru l-a făcut fiecare salariat în parte. **Se dezvoltă flexibilitatea nu pentru că se imaginează structuri din ce în ce mai flexibile, ci pentru că membrii structurii devin din ce în ce mai flexibili.** Din punct de vedere mental și creativ, ei se adaptează pentru că au știut să schimbe un vechi intelect ofensat și puțin rigid cu o minte vibrând, ce evoluează în context cu managementul schimbărilor tehnologice în dorința de a introduce noul și de a face mereu mai bine, mai eficient.

Liderul (individul)-proces ca și întreprinderea-proces fac din experiențele lor un film fotografic gata oricând să fie dezvoltat, despre care știm că dincolo de camera obscură, va deveni, orice s-ar întâmpla, o imagine pozitivă ce atrage după sine alte creații. Nici unul nu crede că există un adevărat universal valabil și nici chiar un adevăr constant pentru aceeași firmă sau pentru același individ sau lider pe parcursul vieții sale. Adevărul este schimbător, căci privirea ce o aruncăm asupra lui este un proces.

5. Liderul-proces: instrumentele sale.

Se poate spune că orice lider-proces are ca prim instrument o **gândire diferită**; el nu confundă conținutul cu procesul; el nu judecă precum Aristotel sau Newton: el se află la același nivel cu lumea viitoare, cu cea a integrării, mai degrabă decât cu cea a excluderii, cu cea a cooperării și nu cea a confruntării. Îi place să găsească soluții ce ies din logica binară, să creeze, împreună cu ceilalți, “cea de-a treia cale”, la fel de valoroasă și inovatoare.

Diversitatea de cultură și competențe din echipele sale constituie al doilea instrument al său, care-l ferește să se lase împiedicat de propriile-i certitudini și-i face pe toți să aibă o optică nouă, să promoveze și managementul schimbărilor tehnologice. Prin gust, prin practică, în esența sa, liderul-proces este **transcultural**.

El este obișnuit cu călătoriile, acceptă în practică elementul surprizător, cu acceptarea diferențierilor, cu **deschiderea către alte moduri de a gândi și a acționa**. Într-o întâlnire, el știe să însușească dezbaterea și să facă să se înainteze spre luarea deciziei, concentrându-se asupra procesului și nu asupra conținutului discuțiilor legate de schimbare, de introducere a noului în tehnologie. El și-a format o știință a comunicării datorită metaforelor, arhetipurilor și, mai ales, limbajul grafic. Liderul-proces permite întregii echipe să vadă negru pe alb (sau colorat pe hârtie) procesul său colectiv de gândire și acțiune. Asociată cu **Team Performance Model** care permite înțelegerea dinamicii echipelor, această metodă managerială are o putere remarcabilă. Relevând în fața unui grup procesul prin care trece, îl ajută pe liderul-proces să-și asume responsabilitatea evoluției sale, să anticipeze tranzițiile și să depășească cu succes etapele dificile. Din punctul său de vedere **intuiția și creativitatea** pot fi învățate sau mai degrabă **dezvoltate în mod firesc** din momentul când au fost forțate zăvoarele care le blochează. Metodele moderne ale managementului schimbărilor tehnologice și utilizarea lor pe scară în procesul de comunicare din întreprindere, rezolvarea problemelor, crearea consensului, pregătirea unei noi viziuni, elaborarea unor planuri de acțiune colective... dezvoltă nu numai intuiția fiecăruia, dar și aptitudinea echipelor de a gândi “sisteme” de management. Logicile neliniare (și mai ales logicile sistematice) nu pot fi prinse sau înțelese fără a recurge la desene, imagini, scheme, metafore vii, pe scurt, fără a recurge la tot ce decurge din **metodele vizuale**. “Spiritul nu funcționează într-o manieră binară, ci holografică, spune David Sibbet,

este firesc deci ca reprezentarea cea mai eficientă a gândirii să se afle alături de abordările tridimensionale mai degrabă decât de cele bidimensionale. Originalitatea metodelor manageriale grafice folosite în managementul schimbărilor tehnologice îi ajută pe manageri să-și dea seama de **formele** gândirii, de structuri și de procese, fiind ele însele **forme, structuri și procese**. Ele facilitează deci accesul la atitudinile de cooperare, pentru că participanții văd clar că această cooperare și înțelegere sunt posibile, oricare ar fi universurile cărora le aparțin unii sau alții”. Pentru David Sibbet, un lider proces este pur și simplu “cineva care își pune priceperea în serviciul proceselor tehnologice, manageriale naturale, care crede în inteligența și intuiția de grup și care creează un spațiu de siguranță pentru ca viața să poată să se exprime. Dacă se vede că putem să ne înțelegem, să creăm proiecte împreună, să ducem la bun sfârșit realizările și să învățăm a învăța, întreaga întreprindere își regăsește speranțele și energia vitală”.

Bibliografie:

1. Androniceanu, A.- Managementul schimbărilor. Valorificarea potențialului creativ al resurselor umane, Editura ALL, București, 1998;
2. Burduș, E.-Managementul schimbării organizaționale, Editura Economică, București, 2000;
3. Drucker, P.-Managing for the Future, Truman Talley Books Dutton, New York, 1992;
4. Drucker, P.-Management strategic, Editura Teora, București, 2001;
5. Erikson, E.-The Life Cycle Completed, Norton&Company, 1985;
6. Fritz, R.-The Path of Least Resistance, DMA Inc, 1984;
7. Hinescu, A.-Management, Universitatea „1 Decembrie 1918”, Alba Iulia, 1998 ;
8. Hinescu, A.-Management-Marketing, Editura Aeternitas, Alba Iulia, 2002 ;
9. Kotler, Ph.-Managementul marketingului, Editura Teora, București, 1997;
10. Le Saget, M.-Managerul intuitiv. O nouă forță, Editura Economică, București, 1999;
11. Sibbet, D.-The Team Performance Model, Team Building, NTL Institute for Applied Behavioral Science and University Associates, 1998;
12. *** On Becoming Leader, Addison-Wesley, Reading, Mass; trad. fr., Profession leader, Inter Editions, Paris, 1991.