



LIDERUL ȘI GÂNDIREA STRATEGICĂ

LEADER AND STRATEGIC THINKING

Col.conf.univ.dr. Costinel NIȚU*

Gândirea strategică constituie o practică esențială în zilele noastre, iar liderii vor continua să se bazeze tot mai mult pe aceasta în orice situație. Ținând cont de faptul că cel mai eficient stil de conducere este cel care produce rezultatele cele mai bune cu mijloacele, infrastructura și înzestrarea tehnică avută la dispoziție, liderii vor trebui întotdeauna să recurgă la și să dezvolte permanent gândirea strategică.

Strategic thinking is an essential practice nowadays and leaders are going to count on it in more and more instances. Taking into consideration that the most efficient leadership style is the one producing the best results with the available means, the existing infrastructure, and technical endowment, leaders will always have to resort to strategic thinking and develop it constantly.

Cuvinte-cheie: concept; conducere; gândire strategică; lider; strategie.

Keywords: concept; command; strategic thinking; leader; strategy.

Analizând societatea în general sau organizațiile în particular și, oricare ar fi poziția acestora din punct de vedere al spațiului căruia îi aparțin (global, regional, local), se constată două aspecte esențiale ale organizațiilor: nevoia unui lider pentru a le conduce și necesitatea existenței unei strategii pentru ca acestea să existe/ să se dezvolte.

Pornind de la aceste aspecte, consider oportun a analiza rolul liderului în viața societății/ organizației și modul în care acesta participă la realizarea strategiilor și implementarea acestora. Avem așadar două noțiuni, două concepte ce trebuie definite: lider și strategie. Nu voi face o analiză detaliată a acestora, ci voi încerca punctarea câtorva considerații generale pentru ca analiza dezvoltată să atingă aspecte legate de lider și gândirea strategică.

Liderul este definit în literatura de specialitate¹ ca o persoană desemnată să exercite puterea, sau o mare influență, în cadrul unor grupuri sociale de diverse mărimi (societăți, națiuni, comunități, organizații, grupuri mai mici etc.).

Într-o altă abordare, liderul este perceput ca persoana care ocupă o poziție dominantă în

cadru unei structuri, exercitând influența cea mai mare în mobilizarea și în focalizarea eforturilor tuturor componentelor structurii în direcția îndeplinirii îndatoririlor comune. Pe scurt, liderul este „persoana care administrează (conduce) ori îndrumă (dirijează) pe alții”².

Nelipsit din ceea ce numim ecuații de putere, liderul, în mod natural, indiferent de nivelul organizațional la care acționează, tinde la rangul cel mai mare de aplicare a autorității în domeniul căruia îi aparține.

Indiferent de poziția sa din punct de vedere sociologic, liderul formal/informal are menirea de a transforma cultura organizațională și a face societatea/ organizația competitivă, depășind astfel condiția unui bun manager, considerată insuficientă pentru obținerea succesului în condițiile actuale.

Strategia (arta de a câștiga războiul), analizată de către marii gânditori și teoreticieni ai domeniului, „este, în același timp, o artă, în calitate de practică a strategului, și o știință (în sens foarte larg), în calitate de învățatură a strategistului”³.

Deși dicționarele explicative o definesc ca fiind „parte componentă a artei militare care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării și ducerii războiului și operațiilor militare”⁴, deci având un caracter pur militar, totuși acest aspect a fost depășit demult, ieșind astfel în afara domeniului și fiind întâlnită aproape în toate sferele de activitate. Practic s-a produs un fenomen foarte important,

*Universitatea Națională de Apărare „Carol I”
e-mail: costinelnituu@yahoo.com



renașterea „strategiei civile” ca știință, datorat armonizării relațiilor din mediile civil și militar. Pentru a face față situațiilor actuale este necesară o colaborare, o apropiere între domeniul militar și cel civil pentru depășirea momentelor dificile.

Se merge mai departe cu aceste aprecieri astfel că, în lucrările sale, George Cristian Maior, analizând acest aspect arată că în lumea de astăzi, strategia nu e doar militară, și este necesară o alianță între teoreticieni și practicieni, fie ei militari sau civili⁵.

Revenind la lider, pentru a realiza obiectivele stabilite prin strategie, acesta trebuie să conducă grupul (societatea, organizația). Dar ce este și cum se manifestă conducerea? În concepția unor specialiști, conducerea este „cel mai studiat și cel mai puțin cunoscut fenomen de pe Pământ”⁶ definită în concordanță cu stadiul de cunoaștere atins de omenire.

Analizând cadrul în care a evoluat conceptul de conducere se constată că acesta a apărut și a fost perfecționat într-un interval de timp relativ scurt.

Conceptul de conducere, în etapa primară a evoluției sale, era marcat de un stil militarist care cerea exactitate și supunere necondiționată, frecvent autocratic, respectând principiile etice și morale. Acum, conducătorii (manageri sau lideri) trebuie să ia în considerare transformările din organizație/societate și, mai ales, calitatea angajaților, a colaboratorilor, să țină cont de faptul că aceștia sunt mai educați și mai bine informați, mult mai independenți în comportament decât în trecut.

Fără a dezvolta subiectul, prezint punctul de vedere exprimat de către W.J. Reddin⁷ care, formulând teoria tridimensională a conducerii, demonstrează că aceasta este fundamentată pe trei caracteristici ce conferă valoarea unui lider, respectiv preocuparea pentru sarcini, preocuparea pentru contactele umane și preocuparea pentru randament. Reputatul om de știință stabilește opt stiluri de muncă specifice managerilor și liderilor: negativ, birocrat, altruist, promotor, autocrat, autocrat cu bunăvoință, ezitant (oscilant) și realizator.

Analizând conducerea la nivelul de micro/macrostructuri se constată că aceasta este foarte importantă prin prisma relațiilor de influență dintre lideri și subordonați, prin responsabilitățile ce revin liderilor care intenționează să producă schimbări reale în organizație/societate și pentru

care este necesară luarea de decizii într-un mediu complex, caracterizat de situații schimbătoare și incertitudine.

Deși există opinia, aproape unanim acceptată, că nu există lider perfect, se consideră că se poate vorbi de acesta numai atunci când puterea și înțelepciunea se regăsesc în aceeași persoană⁸, când el dispune de un set de competențe specifice pentru a-l ajuta să conducă organizația/societatea.

Văzut ca un „arhitect social”, liderul este un transformator al organizației, o persoană capabilă să provoace schimbări datorită unei motivații pozitive. Pentru aceasta, liderul trebuie să aibă mai multe calități:

- de a crea o viziune nouă și irezistibilă;
- de a dezvolta angajamentul față de noua viziune;
- de a instituționaliza noua viziune⁹.

Analiștii leadership-ului își pun adesea întrebarea dacă liderii se nasc cu aceste calități sau sunt formați în timp. Răspunsul, oferit de aceiași specialiști, este că liderii au înnașcute multe calități și capacități, dar numai înnobilate prin educație îi conferă acest statut. Calitățile individuale, accentuate prin instruire, îl conduc către succes numai când carențele de personalitate pot fi estompate prin autocontrol și stăpânire de sine. Liderul își creează prestigiul prin muncă, înțelepciune, stăruință, loialitate și prudență, prin tact și fermitate, prin utilizarea propriilor calități la cel mai înalt nivel și eliminarea propriilor defecte. Pentru a fi eficient, el trebuie să creeze o viziune inspiratoare, să conceapă pentru organizație o strategie pe termen lung, anticipând oportunitățile și amenințările, să se adaptează cu suplețe intuind imprezibilul și dând dovadă de oportunism, să imagineze scenarii pentru a putea reacționa și a se adapta unor situații neprevăzute.

Cum niciodată nu avem toți aceiași abordare, generalul Marshall, analizând acest aspect, pornind de la faptul că orice ființă umană, deci și liderii au slăbiciuni, aceștia pot să își îndeplinească misiunea (sarcinile) în bune condiții dacă sunt animați de credința că „procesul se realizează prin utilizarea a ceea ce avem mai bun în noi și nu căutând căi de înlăturare a slăbiciunilor”¹⁰.

În secolul XXI, un lider eficient nu poate conduce numai după intuiție și ... bun simț. El trebuie să-și găsească propria identitate și prin conducere să direcționeze schimbările, să anticipeze



schimbările și să-i influențeze pe cei conduși pentru îndeplinirea scopurilor comune.

La nivel strategic, pentru a fi bine informat și pentru a se putea adapta la cerințele mediului în care își desfășoară activitatea, un lider este necesar să fie animat de plăcerea de a studia neîntrerupt pentru a face față schimbărilor dese și rapide de situații și incertitudinii, să fie angajați, total și necondiționat, pentru îndeplinirea proiectelor și obiectivelor promovate de ei înșiși.

Preocupați să își dezvolte capacitatea de analiză a situației și de înțelegere a mediului în care își desfășoară activitatea, liderii trebuie să fie în măsură să aleagă și să păstreze ceea ce este important, eliminând informațiile redundante pentru a nu fi copleșiți (suprasaturați), asigurându-se, în același timp, că au suficiente informații despre evoluția evenimentelor.

Odată cu preluarea din sfera militară a conceptelor referitoare la strategie și la transformarea strategiei într-o știință și pentru mediul civil, s-a indus în întreaga societate modul de gândire strategic.

Actualmente, pentru a face față provocărilor noilor medii de securitate, economic, financiar etc., gândirea strategică s-a dezvoltat continuu. Astfel, indiferent că vorbim despre domenii, precum cel militar, economic, energetic sau oricare altul, liderii trebuie să includă, gândind strategic, o analiză a neprevăzutului din mediul politic, social, economic, tehnologic, juridic etc. și generând alternative să aleagă o strategie adecvată potrivit punctelor forte și slabe ale organizației, în concordanță cu cerințele mediului. Practic, acest proces implică două aspecte: generarea de alternative strategice și alegerea celor mai bune alternative strategice.

Deși conceptul de „gândire strategică” este perceput ca fiind dificil și, deocamdată, nu este clar definit, capacitatea de a gândi strategic este o însușire obligatorie unui incontestabil lider.

În mod tradițional, pentru înțelegerea gândirii strategice, cercetătorii au exprimat două abordări: behavioristă și cognitivă. În abordarea behavioristă, gândirea strategică are acoperire în conceptul general de „leadership”, comportamentul strategic fiind influențat de stimulul de mediu. Din celălalt punct de vedere, teoreticienii abordării cognitive vizualizează comportamentul în funcție de gândire și nu doar o reflectare a mediului și stimulilor, cum cred behavioriștii¹¹.

Pentru înțelegerea și dezvoltarea conceptului, în vederea includerii gândirii strategice în cadrul

proceselor organizaționale, specialiștii au avut numeroase încercări în vederea elaborării unui model de lucru. Au fost realizate anumite modele de lucru potrivit cărora, la implementarea în cadrul organizației, gândirea strategică va crea o nouă sursă de avantaj competitiv și le va permite să restructureze procesele în derulare pentru o mai mare eficiență și eficacitate. Capacitatea lor de a previziona le va îmbunătăți calitativ deciziile luate și viteza de implementare a acestora, beneficiind de posibilitatea de generare și testare a ipotezelor, ceea ce vor face gândirea creativă și critică.

Toate evoluțiile teoretice dominante în managementul strategic au punctul de vedere al procesului decizional rațional. Liderii vor lua decizii raționale bazate pe toate informațiile disponibile, provenite dintr-o analiză obiectivă și lipsită de pasiune. O astfel de viziune a fost adoptată și de către toate perspectivele dominante în strategie.

Prin urmare, construcțiile teoretice ale cercetătorilor, care se bazează pe teoriile comportamentale sau cele cognitive, sunt insuficiente pentru a explica structura și procesul de gândire strategică. Este o interacțiune complexă atât a competențelor cognitive, cât și a trăsăturilor de personalitate ale gânditorului strategic. Autori precum Daghir și Zaydie consideră că gândirea strategică exprimă starea de conștientă și capacitatea de gândire creativă din partea liderului strategic în exercitarea atribuțiilor sale. Acesta este rezultatul interacțiunii dintre caracteristicile de conducere exprimate de experiențele și abilităților liderilor, precum și caracteristicile mediului intern și extern al organizației.

Gândirea strategică presupune creativitate și inovare în generarea de variante strategice alternative. Dar, mai important, este nevoie să precizeze o modalitate de alegere din rândul variantelor disponibile. În rândul liderilor predomină întrebarea: „Cum se exercită o alegere eficientă? Managementul modern în privința strategiilor ne oferă tehnicile de înțelegere, dar nu și de a alege. Surprinzător, deoarece nu multe lucruri au fost făcute pentru a înțelege ceea ce se întâmplă în mintea persoanei care ia decizii strategice.

Gândirea strategică ajută liderii să obțină claritate cu privire la acțiunile care se desfășoară în prezent și înțelegere pentru cele ce trebuie să se desfășoare în viitor, astfel încât să poată schimba efortul în direcția favorabilă mai rapid și utilizând



cât mai puține resurse. În această ecuație, liderii trebuie să cunoască și să înțeleagă trecutul pentru a putea privi la viitor (prin trecut), și să ia în considerare trecutul, prezentul și viitorul structurii pe care o conduce.

Studiile de caz sunt un izvor de exemple bune și rele pe care liderii le pot folosi pentru a beneficia de ceva deja experimentat. Gândirea strategică alături (în mai mică măsură) de planificarea strategică sunt instrumente pe care liderii le folosesc pentru a echilibra tensiunea prezentului cu cea a viitorului.

Liderii trebuie să fie capabili de a schimba direcția, ca răspuns la evenimente neașteptate, și să ajusteze strategia, prioritățile și obiectivele față de situațiile în care se desfășoară. Aceste modificări și comportamentul se alimentează direct de la gândirea strategică. În orice organizație, strategia trebuie să fie un proces dinamic și continuu, nu un eveniment periodic. Aceasta implică găsirea echilibrului corect între analiză, viziune și învățare. Napoleon a zis la un moment dat: „Nimic nu este mai dificil, și deci mai prețios, decât a fi în stare să fii hotărât și să iei decizii”.

În forma sa cea mai simplă, gândirea strategică înseamnă să decizi, pe de o parte, pe ce oportunități ar trebui să îți concentrezi timpul, oamenii și banii, iar pe de altă parte, care sunt oportunitățile pe care ar trebui să le ignori. Michael Porter, profesor la The Institute for Strategy and Competitiveness – ce face parte din Harvard Business School, a formulat-o în acest mod: „Esența strategiei stă în a alege ce să nu faci”¹².

Liderul este considerat persoana care obține rezultate remarcabile cu o eficacitate sigură în oricare domeniu de activitate, indiferent de obstacolele care îi stau în față. Evoluția democrației și dezvoltarea gândirii individuale au propulsat ca lider individul care iese în evidență. Însă ceilalți au dreptul să-l judece, să aprecieze dacă acțiunea sa este bună sau rea, justificată sau nu.

Elaborarea și stabilirea obiectivului, viziunea, este cea mai importantă responsabilitate a liderilor care trebuie să aibă suficientă imaginație să „viseze”, dar să nu piardă contactul cu realitatea. Ei analizează și evaluează: punctele tari și cele slabe ale structurii, vulnerabilitățile și amenințările la adresa structurii (nivelul de risc), influențele altor factori asupra activității și evoluției structurii, tendințele de evoluție ale mediului. În finalul procesului de analiză, liderii trebuie să identifice

oportunitățile de a se dezvolta (prograsa) pentru structurile pe care le conduc. Pentru aceasta au nevoie de viziune. Viziunea nu este soluția magică pentru soluționarea tuturor problemelor pe care le are o structură (organizație), ci este, mai degrabă, o proiecție a ceea ce structura poate fi/deveni.

Gândirea strategică este un sistem flexibil de mijloace uzitate pentru rezolvarea problemelor strategice și conceptualizarea acțiunilor viitoare în cadrul organizației. Acest sistem combină o gamă largă de activități mentale individuale și de grup în care rolul liderului este să identifice ce anume este „important”.

Se afirmă tot mai des faptul că *gândirea strategică* este o practică al cărei timp a sosit, iar liderii se vor baza tot mai mult pe aceasta pentru a sesiza direcția cea bună și sensul corect.

Stilul de conducere cel mai eficient este cel care produce rezultatele cele mai bune, folosind ceea ce are la dispoziție: oameni obișnuiți, infrastructura existentă, dotarea tehnică existentă, aceștia vor apela permanent la ea.

În legătură cu gândirea strategică, Bill Campbell, ca lider de succes, a comentat: „În calitate de președinte, activitatea mea se concentrează aproape exclusiv pe viitor. Am lăsat alți oameni, în mare măsură executanți, pentru operațiunile de zi cu zi”. Un sfat al analiștilor conceptului de „gândire strategică”: *Feriți-vă de tirania urgent. Urgent este, de multe ori, dușmanul gândirii și al planificării.*

Trecerea în revistă a contribuțiilor unor scriitori de renume în domeniul strategiei și leadership-ului a fost folosită pentru a facilita pregătirea continuum de opinii și de conceptualizare a binomului *lider – gândire strategică*, care va constitui baza pentru continuarea cercetărilor.

Această lucrare a fost posibilă prin sprijinul financiar oferit prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, cofinanțat prin Fondul Social European, în cadrul proiectului POSDRU/159/1.5/S/138822, cu titlul „Rețea Transnațională de Management Integrat al Cercetării Doctorale și Postdoctorale Inteligente în Domeniile „Științe Militare”, „Securitate și Informații” și „Ordine Publică și Siguranță Națională” – Program de Formare Continuă a Cercetătorilor de Elită – „SmartSPODAS”.



NOTE:

- 1 Cătălin Zamfir, Lazăr Vlăsceanu (coordonatori), *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1998, p. 328.
- 2 *Dictionary of Human Resource & Personnel Management*, Second Edition, Peter Colling Publishing, 1997, Reprinted 1998, p. 139.
- 3 Herve Coutau-Begarie, *Tratat de strategie*, vol. 1, Editura UNAp „Carol I”, București, 2006, p. 21.
- 4 *DEX*, Ediția a II-a, București, 1996, p. 1.024.
- 5 G.C. Maior, *Incertitudine. Gândire strategică și relații internaționale în secolul XXI*, Editura RAO, București, 2009.
- 6 Joseph D Rost, *Leadership for the 21st Century*, Edited by Praeger, Westport Connecticut, 1993, p. 102.
- 7 W.J.Reddin, *Les trois dimensions des dirigeants*, în „Management France” nr. 1, 1968, pp. 12-19.
- 8 T. Zorlențan, E. Burduș, G. Căprărescu, *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1999, p. 83.
- 9 Warren Bennis & Burt Nanus, *Liderii*, Editura Business Tech International Press, București, 2000, pp. 139-147.
- 10 Gl. S.L.A. Marshall, *The officer as a Leader*, Stockpole Books, Harrisburg, Pennsylvania, U.S.A., 1966, p. 256.
- 11 Munqith M. Dagher, Kais. I. H. Al Zaydie, *The Measurement Of Strategic Thinking Type For Top Managers In Iraqi Public Organizations Cognitive Approach*, IJCM, Vol. 15 (1), 41 International Journal of Commerce & Management, 2005.
- 12 Nick Tasler, Lun, 2014-05-12 16:15 © 2014 Harvard Business School Publishing Corp.

BIBLIOGRAFIE

- Coutau-Begarie Herve, *Tratat de strategie*, Vol.1, Editura UNAp „Carol I”, București, 2006.
- Maior G.C., *Incertitudine. Gândire strategică și relații internaționale în secolul XXI*, Editura RAO, București, 2009.
- Munqith M. Dagher, Kais. I. H. Al Zaydie, *The Measurement Of Strategic Thinking Type For Top Managers In Iraqi Public Organizations Cognitive Approach*, IJCM, Vol. 15 (1), 41 International Journal of Commerce & Management, 2005.
- Reddin W.J., *Les trois dimensions des dirigeants*, în *Management France*, nr. 1, 1968.
- Rost D. Joseph, *Leadership for the 21st Century*, Edited by Praeger, Westport Connecticut, 1993.
- Tasler Nick, Lun, 2014-05-12 16:15 © 2014 Harvard Business School Publishing Corp.
- Zamfir Cătălin, Vlăsceanu Lazăr (coordonatori), *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1998.
- Zorlențan T., Burduș E., Căprărescu G., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1999.
- Dictionary of Human Resource & Personnel Management*, Second Edition, Peter Colling Publishing, 1997, Reprinted 1998.
- DEX - Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, Univers Enciclopedic, București, 1996.