

AMPRENTA

Scurt îndrumar de leadership

Redactor: Laura Nicolescu
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
BÂRSAN, OVIDIU

Amprenta : scurt îndrumar de leadership / Ovidiu
N. Bârsan. - București : Editura Universitară, 2025
ISBN 978-606-28-1939-2

005

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062819392

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate,
nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără
acordul Editurii Universitare și al autorului

Copyright © 2025
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021 – 315.32.47
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47/ 0745 200 718/
0745 200 357
comenzi@editurauniversitara.ro
www.editurauniversitara.ro

OVIDIU N. BÂRSAN

AMPRENTA

Scurt îndrumar de leadership



EDITURA UNIVERSITARĂ
București

PREAMBUL

Paginile care urmează nu vor a fi un manual de leadership scris de un expert care legiferează principii de urmat legate de subiect.

E asemenea unui îndrumar, a unui ghid turistic, care îți prezintă locuri de vizitat, sfaturi de călătorie pe care cel care l-a creat le prezintă din perspectiva sa și pe care tu decizi dacă le vizitezi, respectiv urmezi.

Ca și locurile prezentate în ghid sau recomandările de călătorie și gândurile care urmează sunt rezultatul unor ani de experiență, cu sușuri și coborâșuri, cu succese și insuccese☺, cu lecții învățate pe propria piele și a multor, multor interacțiuni cu oameni cu experiențe, valori, culturi diferite.

Când vorbim despre leadership, nu de puține ori, deschidem o cutie a Pandorei.

Majoritatea discuțiilor pe această temă dând naștere la dezbateri încinse, la mici furtuni, pentru că nevoia de leadership este imensă. Când abordăm tema leadership-ului e dificil să alegi punctul de plecare pentru că acesta e un fenomen, un proces complex. De aceea am preferat să abordez temele acestuia într-o ordine alfabetică. Bineînțeles că puteam aborda și alte noțiuni, alte concepte și să rezulte nu un ghid, ci un adevărat tratat de sute de pagini. Despre multe s-a scris și se va mai scrie. Eu am ales să ating doar câteva, limitat de opțiunile alfabetului fără diacritice, astfel încât să fie ușor de parcurs într-un context în care nu avem timp.

E un ghid care se poate citi la o cafea, într-o pauză, la un pahar de vin sau seara când analizezi ce a mers bine sau nu.

Nu în ultimul rând, acest îndrumar, nu se adresează doar celor care au statut de manageri, lideri sau aspiră către ele, ci și celor care vor să fie buni camarazi celor din jur.

BĂIEȚI BUNI

Cine nu și-a dorit să aibă un șef *băiat bun*? Cine, atunci când a fost promovat, nu și-a propus să fie *băiat bun*? Să aibă o relație bună cu oamenii, să-i asculte, să-i înțeleagă, să fie alături de ei și ei, la rândul lor, alături de el. Cu alte cuvinte să fie mai bun, să facă lucrurile altfel decât *cel de dinainte*.

Acesta este un topic de discuție pe care l-am purtat destul de des de-a lungul timpului. Cum vremurile, cel puțin, în ultimii ani au trecut prin schimbări dese și destul de semnificative provocarea de a fi *băiat bun* a căpătat noi valențe, mi-a clarificat câteva aspecte și mi-a arătat că nu e recomandat să fii *băiat bun*.

Da, e necesar, să fii alături de oameni, să-i asculți, să-i cunoști, să fii empatic, să ai permanent la tine o vorbă bună, un sfat. Și atunci ce nu e bine în a fi **băiat bun**?

Am să punctez, pentru a argumenta punctul meu de vedere, câteva situații în care mulți dintre voi ați fost.

- a tolera, a trece cu vederea la infinit comportamente, aparent ne semnificative:
 - „am uitat să trimit la timp situația...” - deși nu a trimis-o niciodată la timp
 - „scuze pentru întârziere... traficul / copilul” - cu toate că toți au copii, iar traficul este identic

- *„nu mi-a răspuns clientul”* - când poate nici nu l-a sunat

Toate acestea îți vor submina autoritatea în fața celorlalți și, mai ales, în fața celui căruia arăți bunăvoință. Acesta care va crede treptat, treptat că i se permite orice.

➤ a executa în locul lor anumite sarcini:

- *„i-am dat de făcut altceva și nu are timp”* - dar tu ai timp?
- *„decât să greșească și să repar eu, mai bine fac eu ...”*
- greșeala face parte din experiența învățării

În acest fel ei nu vor putea să se dezvolte, să crească, să devină performeri cu adevărat utili echipei.

➤ protejarea subordonaților în mod excesiv

- *„știi încă e prea devreme să pun presiune pe ei, s-ar putea să rămân fără oameni”* - evident că trebuie ca manager să-ți asumi rezultatele echipei și să preiei o parte din presiunea acestora, însă nu poți să o duci în spate singur pe toată
- *„a făcut o greșală, cu toții greșim, oricum mi-o asum eu”* - foarte adevărat, dar **băieții buni** nu transformă greșeala într-o oportunitate de a învăța (ce a fost bine, ce a fost mai puțin bine, care sunt implicațiile, ce altă alternativă ar fi fost o soluție mai bună), și o tolerează minimalizând-o. Mai târziu, când nu o să mai suporti gre-

șelile, subordonații sau colegii se vor supăra pe tine pentru că le-ai atras atenția, tolerarea greșelii fiind un comportament acceptat de ei și considerat bun.

Astfel, fără să-ți dai seama, te înconjoari de membri nefuncționali, cu ceva abilități și experiență, dar insuficient capacitați să facă față presiunii și nevoii de rezultate a organizației pe care o reprezinți.

Rezultatul vor fi zile de muncă peste program, multe conflicte care macină timp, resurse, grad ridicat de stres, lipsă de performanță și presiune din partea furnizorilor, a superiorilor sau a acționarilor, clienți nemulțumiți de calitatea serviciilor și a oamenilor cu care intră în contact.

La finalul ediției 2023-2024 a campionatului național de fotbal, când echipa Rapid, una din favoritele competiției, a ratat toate obiectivele și lucrurile mai puțin plăcute din interior au început să iasă la suprafață, arătând una din cauzele neîndeplinirii țintelor propuse, finanțatorul acesteia a spus resemnat:

*„La Rapid sunt prea mulți **băieți buni!**”*

În continuarea acestui scurt îndreptar de leadership voi puncta unele aspecte care să ne transforme din **băieții buni** în leaderii acceptați, căutați și urmați de oamenii lor.

CLARITATE

Acumularea experienței și învățarea din propriile greșeli mi-a format un anumit mod de a comunica. Știam că e parte a realizării ȳintelor stabilite și a consolidării echipelor și relaȳiilor cu clienȳii ȳnsă nu știam atunci cȳt era de importantă de fapt. A trebuit sȳ trecem prin șocul pandemiei de COVID 19 pentru a ȳnȳelege pe deplin importanȳa acestui aspect.

Toatȳ nebunia declanșatȳ a adus cu ea ȳntrebȳri, incertitudini, temeri, frustrȳri. ȳn primele zile am fost sunat, ȳntrebat și consultat de mulȳi colegi și cunoscuȳi ce urmeazȳ și cum va fi. Bineȳȳteles, și eu ȳmpȳrtȳșeam aceleași preocupȳri, neliniști și știam cȳ fiind o situaȳie ineditȳ nimeni nu avea o soluȳie miraculoasȳ la ȳndemȳnȳ. Situaȳia era accentuatȳ și de faptul cȳ tonul unor interlocutori semnala panicȳ și nervozitate.

Însă un lucru am învățat de-a lungul altor crize prin care am trecut: să fac cât mai bine ce știu să fac. Ca urmare pe un ton calm am încercat să-i învăț și pe cei care apelau la sfatul, experiența mea și am transmis mesajul că dacă nu facem ce trebuie și cum trebuie nu facem decât să complicăm situația. Atunci am simțit că oamenii aveau nevoie de *claritate*.

Aveau nevoie de puncte de sprijin și ancore, iar acestea se găsesc întotdeauna în acele lucruri care sunt sub controlul tău și creează astfel stabilitate. Toți interlocutorii își cunoșteau abilitățile, atuurile, ce pot sau nu pot face.

Simplu fapt de a comunica scurt, concis ce poți face și cum poți ajuta pe cineva creează celui din fața ta *claritate*, îi creionează deja acțiunile.

E adevărat că de multe ori interlocutorii mei, mai ales în cazul clienților, aveau setate alte așteptări sau făceau presupuneri și erau dezamăgiți de unele din răspunsurile mele însă nici unul nu a putut să spună că l-am mințit și nu l-am tratat corect. De cele mai multe ori s-a dovedit că

soluțiile mele erau juste și atunci gradul de satisfacție a fost depășit.

În cazul colegilor de multe ori era mai greu. Într-o echipă întotdeauna un leader are oameni cu grad de experiență și motiva-re diferită, iar provocarea de a-i aduce pe toți la un nivel optim de performanță cere timp și răbdare. Însă am descoperit că o **comunicare clară** este unul din instrumentele obligatoriu de folosit. Transmiterea obiectivului, a pașilor de acțiune, a impactului acestora asupra rezultatelor și a evolu-ției echipei au creat sinergie. Cei mai puțin experimentați învățau ce și cum să facă, cei demotivați înțelegeau mai bine impactul lucrurilor făcute în coadă de pește și învă-țau ce au de îmbunătățit, cei experimentați își confirmau parcursul și-și setau noi borne de performanță. Niciodată nu am lăsat ne-explicat un context macroeconomic sau o schimbare a modului de lucru în organiza-ție. Fără generalități, fără presupuneri, totul bazat pe logica cifrelor.

Am văzut des manageri sau lideri ca-re într-un moment de slăbiciune sau din

lipsă de informații au apelat la o **comunicare generalistă**. „nu am timp acum, lasă că discutăm mai târziu” / „nu urmărești și tu știrile, nu vezi și tu ce se întâmplă...” / „iar a crescut guvernul taxele...” / „din cauza reglementărilor UE...” sau și mai rău „așa a decis șeful, așa facem...” / „degeaba îți explic tot aia e....”

Rezultatul: fiecare înțelege ce vrea, obiectivele ajung să aibă caracter secundar și mai puțin obligatorii, fiecare își îndeplinește sarcinile cum se pricepe, iar mesajele transmise clienților sau colegilor în pauza de țigară crează incertitudine, nesiguranță, din acel moment scopul tuturor nu mai e atingerea țintelor, ci căutarea de alternative deoarece sunt demotivați și fără orizont.

Dacă cele de mai sus nu sunt argumente suficiente pentru **claritatea în comunicare** atunci ar trebui să ne gândim de câte ori ne plângem că nu avem timp pentru că ne ocupăm de aspecte nefinalizate corespunzător pentru că fiecare a făcut ceea ce a înțeles. Una din cauzele crizei de timp este

faptul că nu facem din **claritatea în comunicare o rutină**. Efectele nu se văd imediat, dar cu siguranță se vor vedea în timp dacă rutina despre care am vorbit e implementată.

Printr-o **comunicare clară** înțelegem, învățăm, rezolvăm situații, construim, cu alte cuvinte **schimbăm** ceva în jurul nostru.

Avem timp să ne plângem și să comunicăm greșit dar nu avem timp să comunicăm clar.

DISCIPLINA

Nu mă îndoiesc de faptul că ați auzit mesaje din categoria „*Nu știu ce să mai fac, nu reușesc să-i fac pe oameni să se implice...*” / „*Iar m-am poticnit în implementare...*” / „*Când schimbăm ceva la noi durează o sută de ani...*”/ „*Orice aș face nu reușesc...*”

Sunt multe lucruri care pot face ca o acțiune să eșueze, dar de multe ori se întâmplă acest lucru nu pentru că nu ar fi fost planul bun sau nu ar fi fost suficiente resurse. Cauza principală a ratării este lipsa așa numitei ***discipline manageriale***, pentru că fiecare înțelege ce vrea, face ce vrea și când vrea, iar dacă mai este și demotivat nu face deloc.

Cu alte cuvinte un alt ingredient al succesului unui leader este ***disciplina*** imprimată atât rutinelor sale cât și a celor de echipă. Nu vorbesc despre acea ***disciplină***

milităroasă, caracteristică micromanagementului, ci la cea impusă în primul rând prin **claritate**. Așa cum menționam mai înainte transmite clar, franc și la timpul potrivit mesajele, verifică dacă au fost înțelese și fă corecțiile necesare.

Încă de la început setează reguli, **trage linii roșii** în ceea ce privește comportamentul, atitudinea, acțiunile desfășurate.

Un alt pas în instaurarea unei **discipline constructive** este **punctualitatea**. Nu o impune prin presiune, ci prin puterea exemplului. Când transmiți sau ceri ceva spune și când ai nevoie ca acea acțiune să fie finalizată. Probabil că unii nu vor respecta date-line-ul dar, dacă ai fost înțelept și ți-ai creat o rezervă de timp, vei avea ocazia să demonstrezi prin puterea exemplului că lucrurile pot funcționa în orizontul de timp setat. Din punctul meu de vedere **punctualitatea** reprezintă o formă de respect, iar acesta este un ingredient esențial în formarea unei echipe. Esențial în setarea **punctualității** e ca programul zilnic, săptămânal să fie bine setat astfel încât vei ști

care sunt acțiunile cel mai importante și asupra cărora trebuie să te focusezi, debarasându-te de multe multe acțiuni minore sau alocând acestora timpul strict necesar.

Nu în ultimul rând pentru imprimarea *disciplinei* e nevoie de *corectitudine*. Toți membrii echipei trebuie să se simtă tratați la fel și în caz de succes și în caz de eșec. Toți trebuie să aibă grad de încărcare direct proporțional cu experiența și responsabilitatea lui. Cu alte cuvinte toți trebuie să fie egali. Mitul *Cavalerilor Mesei Rotunde* vorbește și despre leadership, despre cum Regele Arthur și-a adunat cavalerii în jurul lui, i-a aliniat aceluiași idealuri și i-a implicat pentru că i-a tratat pe toți ca egali lui.