CAPITOLUL 13

PROCESUL DE LEADERSHIP

Obiective:

- ***Definirea*** *termenului de leadership;*
- ***Discutarea*** *aspectelor ledership-ului;*
- ***Compararea*** *teoriilor utilizate în procesul de conducere;*
- ***Identificarea*** *diferenței dintre leadership şi management.*

Studiul de caz nr.37
Împuternicirea subordonaților

Gândirea modernă despre putere este aceea că tu câştigi mai multă putere prin împuternicirea celorlalți. Dând subordonaților sau celor ce te urmează mai multă putere, conferă conducătorului mai multă influență. Importanța delegării de autoritate, este nu numai discutată dar şi practicată de conducători. Unele comentarii ale conducătorilor se referă la faptul că puterea sfârşeşte în mâinile mai multora.

Reuben Mark preşedintele executiv al companiei Colgate-Palmolive a declarat: "Consolidezi şi construieşti puterea prin împuternicirea altora. Mie nu-mi place să vorbesc despre putere. Prefer să mă gândesc la ea ca responsabilitate şi autoritate."

Jack Welch - preşedinte executiv la compania General Electric a desființat sistemul centralizat şi a introdus luarea deciziilor în mod descentralizat.

Ricardo Simler de la compania SEMCO o companie braziliană şi-a împuternicit muncitorii să stabilească propriile ore de lucru să răspundă de toate actele contabile ale firmei şi luarea deciziilor. La SEMCO s-au pus bazele unui sistem flexibil de producție şi de luare a deciziilor. Ca exemplu muncitorii au votat împotriva cumpărării unei ferme pe care Simler ar fi vrut să o cumpere. Acesta s-a raliat dorinței lor.

Preşedintele executiv al HEINZ CORPORATION, Anthony O'Reilly a accentuat importanța ca un lider să dea dovadă de inspirație în orice situație. Angajații săi se simt mai aproape de acțiune şi au puterea de a lua decizii.

În general în lume, munca a 500.000 de oameni este condusă de 150 de oameni, însă Mark, Welch, Simler şi O'Reilly conduc subordonații prin intermediul acțiunilor lor.

Ei au ajuns la concluzia că subordonații trebuie să aibă şi să folosească puterea pentru a rămâne apropiați de compania lor. Foarte practică, împuternicirea altora este dificilă pentru cei care au siguranța că prin poziția lor în organizație pot influența subordonații.

Întrebări:

1. Ce teorie de conducere aplică managerii menționați ?
2. Cum explicați sau contraziceți faptul că transferând puterea spre nivelele inferioare îți consolidezi puterea personală ?
3. Oferiți exemple care să vină în sprijinul explicațiilor anterioare.

Studiul de caz nr.38
Administratorul unui spital cu probleme

Centru medical TYLER constă în 4 clădiri cu 475 paturi şi 1850 anagajaţi. Acesta este cunoscut ca o instituţie medicală de calitate şi un loc bun pentru cercetarea medicală.

Consiliul se bucură de încredere datorită gândirii administratorului spitalului Don Gloversman, cu privire la administrarea spitalului.

Tyler a fost organizat în şase departamente funcţionale. Fiecare departament are un conducător care îi raportează lui Gloversman.

Departamentele sunt:

1. Serviciul medical
2. Serviciul de asistenţă
3. Serviciul contabil
4. Serviciul de bucătărie
5. Serviciul de întreţinere al clădirilor
6. Serviciul farmaceutic

Ca administrator Gloversmen era singura persoană din spital care avea putere legitimă de a lua decizii cu privire la problemele administrative.

El trebuie să facă faţă plângerilor şi cerinţelor administratorilor din fiecare zonă. Cu doi dintre aceştia, şi anume de la serviciul medical şi serviciul de asistenţă era foarte dificil de lucrat.

Gloversmen a analizat problemele de personal pe fiecare departament:

Serviciul medical: medicii şi tehnicienii de laborator. Aceştia includ: medic şef la neurologie, medic şef la pediatrie, director la chirurgie, director de laborator clinic şi director la anestezie.

Doctorii sunt în majoritate bărbaţi în timp ce tehnicienii sunt şi femei şi bărbaţi.

Serviciul de asistenţă: majoritatea femei care formează personalul camerei de operaţii, camerei de naştere şi camerei de gardă. Personalul de asistenţă este format din aproximativ 975 angajaţi.

Gloversman comunică în toate cazurile cu administratorii din cele două zone. El a descoperit că prin stilul său de conducere de a fi cinstit, deschis şi direct lucrează mai bine cu administratorul serviciului medical decât cu administratorul serviciului de asistenţă.

El voia să fie cel mai bun administrator pe care spitalul l-a avut vreodată, dar a descoperit că prin felul său de a conduce nu avea eficienţă faţă de cei cu care lucra.

Gloversman a ajuns la concluzia că nu a fost eficient cu administratorul de la serviciul de asistenţă. I se părea că acesta era ostil atât lui cât şi celorlaltor zone a serviciului medical. În plus un număr de pacienţi i s-au plâns de nepolitetea asistentelor. Încordarea între relaţiile sale cu acest departament se părea că atinge vârful la întâlnirea lunară cu administratorul asistentelor.

În fiecare lună 42 de supraveghetori ai asistentelor se întâlnesc cu Gloversman. În această şedinţă el a vrut să se asigure că zona asistentelor are realizări. Adminstratorii asistentelor s-au plâns că nu există standarde pentru a declara realizările în vederea

determinării eficacității. Deasemenea s-au plâns de faptul că au fost supravegheți îndeaproape în timp ce serviciul medical nu a avut nici o discuție cu administratorul despre realizări.

După ultima întâlnire Gloversman s-a decis să analizeze această problemă. El a considerat că poate avea un serios defect în abilitatea sa de conducător. De asemenea, el s-a gândit la ceea ce a citit despre modul de conducere situațional.

Întrebări:

1. Care sunt cele câteva cazuri ale problemelor lui Gloversmen cu administratorul de la departamentul de asistență medicală ?
2. Ca administrator al Centrului medical TYLER trebuie să ia în considerare teoria conducerii situaționale ? De ce ?
3. Ce fel de modificări în cele trei dimensiuni situaționale - relația conducere - membru, structura atribuțiilor şi puterea poziției - poate folosi Gloversman pentru îmbunătățirea relației cu serviciul asistență ?.

Studiul de caz nr.39
Compania Samsung

Grupul Samsung este cea mai mare asociație familială sud-coreeană, devansând multe alte firme coreene, binecunoscute pe plan mondial: Hunday, Daewoo, Lucky – Goldstar. Domeniul său de activitate include în principal: aparate de uz casnic, semiconductori, hoteluri, construcții de nave, produse textile, rafinarea zahărului, produse alimentare, inginerie genetică, asigurări, cercetări aerospațiale, construcția roboților şi producerea hârtiei.

Firma a fost fondată de Lee-Byung-Chull în 1938 şi s-a ocupat de exportul de peşte conservat şi fructe de Manciuria. Lee Junior a lărgit mult domeniul de activitate al firmei, transformând-o într-un holding complex. El a aplicat principii de lucru japoneze şi a apelat deseori la sprijinul foştilor colegi de la Universitatea Waseda din Tokyo, în luarea unor decizii cu caracter strategic, în pregătirea forței de muncă şi în conducerea activității companiilor sale. Interesul său deosebit pentru factorul uman se manifestă şi prin participarea la toate interviurile din finalul concursurilor pentru ocuparea posturilor de manageri de la Samsung. Lee junior a pus la punct un sistem transparent de examinare şi recrutare a forței de muncă care i-a permis atragerea celor mai buni licențiați. Datorită condițiilor de muncă excelente şi motivării angajaților, la Samsung, sindicatele nu-şi mai justifică existența. De asemenea, Lee junior a înființat Centrul de Educare şi Pregătire Profesională Samsung, unde fiecare angajat trebuie să participe la un curs de 24 zile pentru familiarizarea cu stilul de muncă agreat în echipa Samsung şi cu ansamblul valorilor culturii organizaționale.

Samsung Electronics cea mai mare companie cu profil productiv din Grupul Samsung, a fost fondată în 1969, iar în 1984 a devansat firma Goldstar în topul companiilor de produse electronice din Coreea, devenind numărul 1. Compania este integrată în plan vertical, astfel încât este independentă de furnizorii de subansambluri şi componente electronice. Situat în

Suwon, o suburbie a Seul-ului, sediul companiei este constituit din 12 clădiri legate între ele printr-un sistem de transport subteran. Acesta constituie un avantaj deosebit pentru eficientizarea şi centralizarea activităţilor, cu atât mai mult cu cât aproximativ 3/4 din produsele companiei sunt exportate.

Samsung a trebuit să facă faţă unor dificultăţi mari, astfel, războiul coreean a decimat grupul reducându-l la o singură firmă producătoare de bere. Mai târziu, la începutul deceniului al VII-lea, guvernul dictatorial al lui Park Chung Hee a preluat multe companii ale grupului, aducând acuzaţii oamenilor de afaceri ai Grupului Samsung. În 1980, preşedintele coreean Chun Doo Hwan a pus mâna pe Staţiile de radio şi de televiziune dintr-una din companiile Grupului. Dar, ca şi mai înainte, Lee junior a contracarat măsura, beneficiind şi de modul avantajos de funcţionare a Grupului; fiecare divizie are autoritate deplină în conducerea afacerilor sale, însă autoritatea administrativă centrală a grupului, cu rol de secretariat, impune respectarea unor standarde.

În ultimii ani, 13 companii ale Grupului au făcut oferte publice în scopul creşterii capitalului, ceea ce a slăbit considerabil influenţa familiei Lee în ceea ce priveşte conducerea grupului. Totuşi, Lee a păstrat postul de director executiv al Grupului pentru cel mai mic dintre fiii săi, Lee Kuh-Hee, astfel încât Samsung să fie păstrat în familie. Fiul cel mic fiind însă tânăr şi neexperimentat, tatăl a angajat, în 1987, doi oficiali guvernamentali pentru a-l asista pe fiul său în primii ani după preluarea conducerii companiei.

Principala cauză a succesului firmelor coreene, abundenţa forţei de muncă ieftine, a dispărut. În plus Lee a recunoscut că, în trecut, Samsung a pus tot mai mult accent pe creşterea cantitativă şi pe extindere decât pe calitatea produselor. Acum, firma este nevoită a pune accent pe producţia de mare calitate, cu valoare adăugată ridicată. De exemplu, investeşte mai mult în cercetare şi dezvoltare, în principal pentru a asigura succesul pe termen lung.

Concernul Sud-coreean Samsung Electronics a prins brusc un enorm apetit pentru extindere, manifestând dorinţa ca până în anul 2000 să ajungă printre primele cinci firme producătoare de produse electronice din lume. Grupul Samsung a elaborat un plan ce prevede construirea, până în 1997, a unor fabrici de semiconductori în Europa, Statele Unite şi Sud-estul Asiei, aceste uzine necesitând investiţii de un miliard de dolari fiecare. Pentru anul 1995, Samsung a cheltuit circa trei miliarde de dolari pentru dezvoltarea sa industrială şi 1,4 miliarde dolari pentru cumpărarea de active din străinătate.

Deoarece veniturile firmei au crescut cu 52,7% în 1994, Samsung doreşte folosirea acestora pentru întărirea poziţiei sale pe piaţa semiconductorilor, precum şi îmbunătăţirea prezenţei sale în afacerile cu computere, telecomunicaţii şi alte produse electronice.

Întrebări :

1 Explicaţi leadership-ul practicat de Lee Byung Chull; caracteristici personale, comportament, mediul de muncă.
2 A fost un leader eficient? Explicaţi.
3 Utilizaţi modelul Vroom-Yetton-Yaro pentru a analiza succesiunea deciziilor.