

# 01

## LEADERSHIP-UL STRATEGIC

*Dux erat ille ducum* (Era conducătorul conducătorilor).

*Ovidiu (43 î.Hr. – 17/18 d.Hr.), Heroides*

Peter Drucker este considerat de toată lumea cel mai original gânditor din domeniul managementului; de fapt, el l-a cam inventat. A scris 38 de cărți în peste șase decenii și a acoperit o mare parte din temă! S-a axat pe ideea de a-i face pe manageri să pună întrebările corecte; să privească dincolo de ceea ce cred că știu; să se concentreze mai curând asupra zilei de mâine decât asupra celei de ieri. Mai presus de orice, această mentalitate este mai valoroasă acum, în era digitală, decât a fost în cea industrială.

Cu mulți ani în urmă, pe când mă gândeam să scriu o carte despre leadership-ul strategic, am fost invitat, împreună cu Peter Drucker, să țin un seminar pentru bancheri. În timpul prânzului, am avut ocazia să-i cer sfatul în legătură cu proiectul pe care-l aveam în minte – era ca și cum aș fi obținut o oră de meditație din partea celui care crease managementul modern. „Știi când anume au început managerii să vorbească despre strategie?”,

m-a întrebat Peter Drucker în cursul discuției noastre despre leadership-ul strategic.

„Cred că pe vremea... nu, de fapt, nu știu, am răspuns eu. Când s-a întâmplat asta?”

„În 1964 i-am prezentat o carte editorului meu american, a spus el, pe care am intitulat-o *Management Strategy* (Strategia managementului). Mi s-a sugerat să schimb titlul, deoarece „strategie” era un termen militar, iar cititorii cu funcții executive în domeniul afacerilor nici nu l-ar fi înțeles, nici nu l-ar fi perceput ca fiind relevant. Așa că volumul a apărut cu titlul *Management for Results* (Managementul pentru rezultate).”

„De unde v-a venit ideea de a introduce acest concept?”, am întrebat eu.

„Cred că sursa a fost Robert McNamara, în era Kennedy, a replicat Drucker. McNamara oscila între conducerea Pentagonului ca ministru al apărării și președinte al Companiei Ford Motor.”

De fapt, la vremea aceea au apărut vreo două cărți care utilizau cuvântul strategie în contextul afacerilor, și mă refer aici mai ales la *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise* (Strategie și structură: capitole din istoria întreprinderii americane – 1962) de Alfred Chandler și la *Corporate Strategy* (Strategia corporatistă – 1965) de Igor Ansoff. Dar, după câte știu, eu am folosit primul sintagma „leadership strategic” la începutul anilor '70, iar acum este utilizată pe scară largă.

## ORIGINEA MILITARĂ A LEADERSHIP-ULUI STRATEGIC

Inițial, strategie (*strategia* în greacă) însemna leadership strategic – arta de a fi comandant suprem.

Strategie este de fapt un cuvânt alcătuit din două cuvinte grecești antice. Prima parte provine de la *stratos*, care înseamnă o armată desfășurată într-o tabără, deci un mare număr de oameni. Partea a doua, *-egie*, vine de la verbul grecesc „a conduce”. În greacă, un anumit accent este pus în respirație pe sunetul h, care explică ortografierea cuvântului hegemonie – leadership-ul exercitat de o națiune asupra alteia –, care derivă din el.

Atena, rivala Spartei, a pretins hegemonia asupra orașelor-stat grecești. În jurul anului 500 î.Hr., un comandant al armatei ateniene a ajuns să fie numit *strategos*, conducătorul armatei. Cuvântul pe care-l folosim pentru a traduce acest termen este general. Literal, înseamnă ceva (sau cineva) care se aplică întregului. Astfel, un general militar este o persoană responsabilă atât de întreaga armată, cât și de componentele ei.

În armata formată din cetățeni atenieni în secolul al V-lea î.Hr. existau 10 unități mari bazate pe vechile rețele tribale din oraș. Mai târziu, aceste unități vor fi comandate de ceea ce noi am numi azi militari de profesie, dar pe vremea aceea cei 10 *stratego*i erau aleși de concetățenii lor. A fi ales *strategos* reprezenta pentru un tânăr atenian ambițios un pas important în ierarhia politică. Marii conducători ai orașelor-stat, de pildă Temistocle sau Pericle, s-au ridicat prin această metodă. Dar nevoia de alegeri a acționat ca un obstacol: cum să-i faci pe concetățeni să te voteze? Se pare că un om s-a gândit la această întrebare – Socrate.

Fiu al unui sculptor, Socrate a schițat permanent analogia dintre aptitudinile artizanilor și meșteșugarilor, pe de o parte – medicul, pielarul, lucrătorul în metal –, iar pe de altă parte, rolurile și responsabilitățile mai cuprinzătoare din viața unui cetățean. Toate aceste însușiri practice pot fi învățate printr-o analiză atentă, prin educație și antrenament și, acolo unde e necesar, prin experiență, așa cum pare să considere toată lumea. Socrate s-a declarat mereu incapabil să înțeleagă motivul pen-

tru care artele mai înalte ori mai dificile – conducerea politică, funcțiile în stat, administrarea justiției – nu sunt susceptibile de a beneficia de același tratament.

Socrate nu a scris nicio carte. Principalele noastre surse de informații despre el sunt scrierile celor doi filozofi din cercul său intim: Platon și Xenofon. Pentru că amândoi au scris diverse lucrări sub forma unor dialoguri socratice, nu e simplu de determinat dacă vocea pe care o auzim este a lui Socrate, ori a lui Platon sau Xenofon.

Încurajându-i pe ceilalți prin mărturisirea propriei sale ignoranțe, Socrate își propunea să examineze diferite subiecte prin intermediul discuțiilor. În consecință, el își ghida interlocutorii în timpul unei călătorii a minții. Spre final, aceștia începeau să înțeleagă și să descopere singuri ce fel de cunoaștere sau de aptitudine îi este necesară fiecărei ființe umane.

Socrate credea că o viață fertilă presupune cunoașterea binelui și a modalităților de aflare a lui în orice circumstanță. În cazul lui Platon, călătoria l-a purtat chiar dincolo de problemele practice ale traiului și muncii, care-l interesau pe Socrate. El a ajuns pe tărâmul ideilor abstracte, în domeniul filozofiei, asupra căreia a lăsat o amprentă de neșters. Dar elevul său, Xenofon, a urmat o altă cale. La vârsta de 26 de ani, el a devenit comandantul suprem al armatei grecești.

Într-o zi, ne spune Xenofon, Socrate a început o discuție cu un comandant de cavalerie nou ales. Deoarece însuși Xenofon a ocupat un astfel de post, suntem tentați să credem că e vorba de un fragment autobiografic în care descrie prima sa întâlnire cu „Gânditorul”.

Chestionat de Socrate, tânărul a fost de acord că a râvni la gradul de comandant nu avea legătură cu dorința lui de a fi primul în șarja de cavalerie, deoarece, așa cum subliniază Socrate, arcașii călare pornesc în luptă înaintea comandantului. Nu putea să-și

dorească asta nici pentru a fi cunoscut de toată lumea – chiar și smintiții, a recunoscut el, puteau obține o astfel de recunoaștere. El a acceptat presupunerea lui Socrate că era vorba de faptul că voia să lase cavaleria ateniană într-o stare mai bună decât aceea în care o găsisse.

Lui Xenofon, care a ajuns ulterior o autoritate recunoscută în domeniul călăriei și autorul unei lucrări despre comanda cavaleriei, nu i-a fost greu să explice ce anume trebuia făcut pentru a atinge un astfel de obiectiv. Tânărul comandant, de pildă, trebuie să amelioreze calitatea călăreților; trebuie să-i învețe pe noii recruți – atât cai, cât și oameni – însușirile ecvestre și să-i instruiască pe soldați în domeniul tacticii. Toate aceste elemente au ieșit treptat la iveală din dialog.

„Și te-ai gândit cum să-i faci pe oameni să-ți dea ascultare? a continuat Socrate. Pentru că fără asta, caii și oamenii, oricât ar fi de buni și de bravi, nu sunt de niciun folos.”

„E adevărat, dar care e cea mai bună cale de a-i încuraja să se supună, Socrate?”, a întrebat tânărul.

„Știi, presupun, că, în orice condiții, ființele umane sunt extrem de dornice să dea ascultare celor despre care cred că sunt cei mai buni. Astfel, în caz de boală, se supun cu dragă inimă doctorului, pe corabie cârmaciului, în gospodărie gospodarului, despre care cred că sunt cei mai pricepuți în domeniile lor.”

„Da, așa-i cu siguranță”, a spus elevul.

„Prin urmare, probabil că și în domeniul călăriei omul care cunoaște cel mai bine cum trebuie făcută treaba va câștiga cu cea mai mare ușurință ascultarea celorlalți.”

Xenofon surprinde aici una dintre temele distincte ale învățaturii lui Socrate despre conducere. În armonie cu restul doctrinei sale (deoarece, în pofida pretensei sale ignoranțe, Socrate își avea

propriile idei), această temă accentuează importanța cunoașterii în domeniul conducerii. Oamenii se vor supune din proprie voință celor pe care-i consideră mai calificați sau mai învățați decât ei într-un anumit domeniu.

## ÎNVĂȚAREA STRATEGIEI

Deși nici Atena antică, nici celelalte orașe grecești nu aveau ceva care să semene cu ceea ce am putea numi o școală de afaceri, era destul de familiară figura dascălului itinerant sau a unui guru care vorbește în fața unei audiențe, pentru un onorariu consistent, despre subiecte precum arta vorbitului în public, strategie sau cum să fii fericit și să ai succes. Acești sofști, cum se numeau ei, erau oameni inteligenți, unii mai mult decât alții, cunoscuți pentru raționamentele lor iscusite, subtile și plauzibile, dar lipsite de substanță. Socrate și ceilalți filozofi îi considerau ușuratici, superficiali și porniți în căutare de bani (Socrate nu percepea niciun fel de onorariu).

Socrate s-a întâlnit o dată cu un tânăr care participase la un seminar de conducere (leadership) strategică ținut pentru bani de unul dintre acești maeștri ai afacerilor – pe numele său Dionysodurus. Socrate s-a declarat șocat de învățătura pe care o primise tânărul său prieten.

„Spune-ne prima lecție despre strategie predată de Dionysodurus”, i-a cerut Socrate.

„Prima a fost la fel cu ultima, a răspuns tânărul. M-a învățat despre tactică – nimic mai mult.”

„Dar asta e doar o mică parte a strategiei”, a replicat Socrate. Prin întrebări și răspunsuri l-a condus pe tânăr până la o înțelegere mai deplină a cunoștințelor și a aptitudinilor necesare unui conducător militar de succes. Un general, de pildă, trebuie să se

priceapă la administrație, pentru ca armata să fie aprovizionată cum se cuvine cu echipament militar și alimente.

Mai mult decât atât, așa cum Xenofon știa din proprie experiență, în mod ideal, un general ar trebui să posede anumite calități și însușiri personale:

Trebuie să fie inventiv, activ, atent, dur și ager la minte; trebuie să fie deopotrivă blând și brutal, direct și ascuns, capabil de acțiuni prudente ori surprinzătoare, darnic și rapace, generos și meschin, priceput în apărare și atac, și mai există și alte calități, unele naturale, altele dobândite, care-i sunt necesare unui general.

Socrate a descoperit că învățătura pe care Dionysodurus i-o împărtășise tânărului său prieten prezenta deficiențe însemnate și în cazul subiectelor extrem de importante ale tacticii. Oare Dionysodurus nu-l sfătuisese unde și cum să folosească fiecare formațiune în parte? Nu primise oare nicio îndrumare legată de momentul în care să modifice amplasarea și tactica pe baza necesităților impuse de diferite tipuri de situații întâlnite pe timp de război? Tânărul a susținut că așa se întâmplaseră lucrurile.

„Atunci, trebuie să te întorci și să ceri banii înapoi, a zis Socrate. Pentru că, dacă Dionysodurus cunoaște răspunsurile la aceste întrebări și are o conștiință, se va rușina să te trimită acasă prost instruit.”

Ideea e că Dionysodurus avea o concepție extrem de limitată despre ce înseamnă strategia. El o considera doar cu puțin mai importantă decât tactica de pe câmpul de bătaie – cum să manevrezi armata atunci când se află față-n față cu dușmanul. Și chiar și așa, învățătura sa conținea o metodologie rigidă: o serie de manevre sau de exerciții militare convenționale. Evident că el preda ca și cum ar fi citat dintr-un manual, dar îi lipsea experiența militară. Așa că nu ar fi fost în stare să răspundă la nicio întrebare, de pildă când se utilizează o anumită tactică și nu alta. Cu alte cuvinte, nu-i învăța pe oameni arta strategiei.

Există o paralelă actuală la această viziune îngustă asupra leadership-ului strategic. Dacă puneți mâna pe orice carte în al cărei titlu apare cuvântul strategie, descoperiți aproape fără excepție că e vorba de strategia de piață aferentă afacerilor comerciale în cel mai îngust sens al termenului de „afaceri”. Cereți banii înapoi!

## **ARTA COMANDANTULUI SUPREM**

Spre deosebire de sofști precum Dionysodorus, Socrate – care avea o oarecare experiență militară – a înțeles cu multă claritate că strategia este arta de a fi comandant suprem. Iar această artă cuprinde mult mai mult decât tactica de pe câmpul de bătaie. În particular, este vorba despre soldați – pregătirea, spiritul, moralul și voința lor de a lupta. Cel mai înalt nivel al funcției de comandă militară este un rol, cu alte cuvinte, presupune leadership.

Napoleon și Wellington s-au confruntat pe câmpurile de bătaie din Europa, dar au căzut de acord asupra unui singur lucru: cel mai mare general al tuturor timpurilor a fost Hannibal, conducătorul armatei cartagineze în marea luptă împotriva Romei.

Cartagina a pierdut războiul, e adevărat, iar Hannibal a plecat în exil, departe de ruinele orașului, pentru a scăpa de asasinii plătiți de Roma să-l ucidă. Antiochus, un rege grec din Siria, i-a oferit adăpost lui Hannibal. Într-o zi, l-a invitat să-l însoțească la conferința unui sofist grec pe tema strategiei. Ca să nu-l jignească, Hannibal nu l-a putut refuza.

„Ce părere ai?”, l-a întrebat la sfârșit Antiochus.

Hannibal s-a uitat la rege cu ochiul pe care-l mai avea întreg și s-a gândit câteva clipe. „La viața mea, i-am ascultat vorbind pe câțiva smintiți bătrâni, dar ăsta îi întrece pe toți!”