

Ad Majorem Dei Gloriam



CLUJ-NAPOCA

FACULTATEA DE STUDII EUROPENE

ŞCOALA DOCTORALĂ PARADIGMA EUROPEANĂ

Leadership și mediul de afaceri în Europa Centrală și de Est

la începutul secolului XXI

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Coordonator Științific

Prof. Univ. Dr. Vasile Pușcaș

Student-doctorand:

Avery D. Anderson

2014

Considerând teoria haosului descrisă de Lorenz, putem afirma că mediul de afaceri din ECE prezenta în anii '90 toate cele trei caracteristici ale unui sistem haotic: (1) miscibilitate topologică; (2) sensibilitate la condițiile inițiale; și (3) densitate. În următorii douăzeci de ani, acest mediu haotic a evoluat înspre un mediu predictibil pe măsură ce s-a maturizat și s-a afirmat ca economie emergentă dar stabilă în timp, de natură să ofere bunăstare cetățenilor din aceste state în general și posibilitatea de afirmare a noilor capitaliști.

Din haos, s-a desprins modelul pe orbita descrisă de Cehia, Polonia, Ungaria și Slovenia, care ulterior s-a repetat, cu particularități desigur, în România și Bulgaria și pare să se propage în continuare spre țările din fosta Yugoslavia. Acolo unde statele au depus eforturi pentru a stimula înființarea și înlesni birocratic conducerea afacerilor, antreprenorii au răspuns prin contribuția lor la creșterea economică și reciproc.

La începutul mileniului al treilea, economiile emergente ale statelor Europei Centrale și de Est s-au alăturat Uniunii Europene. Pentru a adera la Uniunea Europeană, aceste state au avut de îndeplinit criteriile economice stabilite în Articolului 2 al Tratatului asupra Uniunii Europene, alături de valorile europene. Lărgirea UE este prevăzută în Articolul 49 al aceluiași tratat.

Cipru, Estonia, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Republica Cehă, Slovacia, Slovenia și Ungaria în 2004; Bulgaria și România în 2007; Croația în 2013. Economia statelor ECE la sfârșitul secolului trecut nu permitea aderarea lor la UE.

Aceste state au putut adera la Uniunii datorită îndeplinirii criteriilor economice. (A)

România este un stat ECE care a pornit în cursa dezvoltării economice și a semnat tratatul de aderare în condiții suficient de comparabile cu celelalte state ECE.

Faptul că statele ECE au fost admise în Uniune în aproximativ 14, respectiv 21 și 28 de ani de la schimbarea regimurilor lor politice și prin urmare a economiilor lor, înseamnă că acestea au înregistrat o dezvoltare economică suficientă în această perioadă pentru a atinge pragul stabilit pentru a face față presiunilor pieței UE.

Cuvinte cheie: *lider, leadership, Europa Centrala și de Est, aderare, Uniunea Europeană, mediu de afaceri, funcție executivă, funcții executive, tranziție, creștere economică, inițiativă privată, dezvoltare economică, anderson, avery, novice, gnar, inițiator.*

Spre sfârșitul secolului, în ECE existau preponderent firme controlate de stat. Aderarea a presupus dezvoltarea mediului de afaceri. Firmele de stat în ECE au înregistrat un declin rapid. Prin urmare, acestea nu au putut susține creșterea economică necesară.

Investițiile străine în ECE, deși radical sporite față de perioada anterioară, au fost prea timide pentru a susține creșterea economică necesară aderării.

Creșterea economică s-a bazat pe dezvoltarea noilor firme private înființate prin următoarele metode de dezvoltare: privatizare, investiții străine sau inițiativă privată.

Inițiativa privată a fost cea mai dinamică dintre categoriile care au sprijinit dezvoltarea economică. În afara cazului în care nu gândirea conducătorilor firmelor a generat creștere economică, cel mai probabil că:

- succesul acestor metode de dezvoltare și ulterior creștere economică își are originea în abilitățile oamenilor de afaceri de a conduce firmele private, a lua inițiative și a controla rezultatele investițiilor. (B)

Ei sunt liderii în afaceri.

Literatura de specialitate deosebește 3 tipuri de lideri: tranzacțional, transformațional, tradițional.

În baza analizei euristice a interviurilor realizate cu oameni de afaceri de succes din România, studiul de față identifică trei categorii de lideri în afaceri: novice, inițiator și gnar. În afara cazului în care liderii de afaceri din România se deosebesc fundamental de cei din ECE, cele trei categorii identificate în România sunt prezente și în ECE.

(1) Motivația, controlul emoțional și inhibarea răspunsurilor învățate anterior au fost identificate drept trăsături ale celor mai performanți lideri în afaceri. Acești factori par să se manifeste în diferite grade de intensitate la cele trei categorii.

(2) Motivația, controlul emoțional și inhibarea fac parte din funcțiile executive ale creierului uman. Funcțiile executive corticale se pot măsura prin rezonanță magnetică funcțională (RMf).

Deci, dacă (1) și (2) sunt adevărate, atunci, cel mai probabil, potențialul de performanță al liderilor în afaceri se poate măsura prin RMf. (C)

Dacă (A), (B) și (C) sunt adevărate, atunci, cel mai probabil, aderarea la UE s-a bazat pe creșterea economică rezultată din dezvoltarea firmelor accelerată de abilitățile corticale ale liderilor în afaceri din ECE. Aceste abilități sunt probabil măsurabile prin RMf. Conform nivelului de intensitate al fiecăruia dintre cei trei factori – motivație, inhibare, control, abilitățile liderilor de afaceri din ECE pot fi clasificate în trei categorii novice, inițiator, gnar.

Lucrarea de față este structurată pe capitole. Capitolul I Metodologie descrie modul în care am pornit de la simple observații, la alegerea metodei calitative, elaborarea chestionarului și colectarea datelor. Mai apoi, datele colectate din zece interviuri au fost codificate, etichetate și cuantificate pentru a sintetiza rezultatele.

Motivația, delimitările și definițiile sunt notate în Introducere.

Capitolul II - Literatura de specialitate, trece în revistă principalele teorii și curente în domeniul de studiu, precum și notează direcțiile actuale de cercetare.

Capitolul III - Mediul de afaceri contextualizează lucrarea, prin definirea parametrilor mediului de afacere. Acest capitol punctează istoric câteva momente determinante pentru direcția de creștere economică ulterioară în ECE.

Capitolul IV - Analiza legăturii dintre mediul de afaceri și leadership documentează pe patru niveluri pașii cercetării și anume - nivelul macro: aderarea la Uniunea Europeană; nivelul molar: dezvoltarea economică și tranziția spre economia de piață; micro: inițiativa privată și înființarea firmelor sub conducerea liderilor în afaceri și al aptrule nivel, nano: leadership individual, mai precis cortexul prefrontal și funcțiile executive.

Capitolele V și VI sintetizează Rezultatele, respectiv Concluziile cercetării, definesc cele trei tipuri de lideri identificate în ECE și le compară cu cele din literatura de specialitate. În final cele trei tipuri sunt descrise în termenii funcțiilor executive ale creierului uman, considernd intensități diferite pentru fiecare tipologie în ceea ce privesc motivația, abilitatea de a suprima volitiv răspunsuri dobândite anterior și capacitatea de a genera soluții noi.

Sunt prezentate interviurile realizate, chestionarul elaborat și sursele bibliografice.

Au fost realizate interviuri cu personalități din sfera afacerilor din România și au fost analizate suplimentar interviuri publicate anterior în presa națională. Unele persoane intervievate au fost de acord cu publicare numelor lor, altele au considerat ca fiind mai relaxată redarea anonimă. Am respectat acordul subiecților și am notat interviurile alfabetic. Acolo unde subiecții au fost de acord, în textul lucrării se face referire nominală la aceștia.

Scopul cercetării a fost definit astfel:

1. Elaborarea unui model care să nu țină cont de particularitățile afacerilor comerciale, să nu fie încasat în vreun domeniu anume ci să fie aplicabil în orice organizație. De aceea, vor fi eliminate variabilele relevante pentru mediul de afaceri și vor fi considerate doar variabilele larg aplicabile.
2. Identificarea unui instrument sau metode de măsură a abilităților de lideri în schema modelelor elaborate care să fie la îndemâna evaluatorilor, să nu comporte erori de interpretare și să nu necesite efort îndelungat pentru aplicare și interpretare.

Temele cercetate

Mediul de afaceri este influențat de mai multe variabile pe care le-a descris pe rând, cu exemple din Europa Centrală și de Est pentru a identifica aspecte comune ale dezvoltării economice în perioada post-comunistă.

În urma analizei, nu am găsit un determinism direct între mediul de afaceri al unui stat și tipul de lideri în afaceri care apar și evoluează în acel stat. Am constatat însă că tipul de instituții economice și respectiv politicile economice implementate de un stat poate cataliza și stimula activitatea antreprenorială și implicit pot facilita sau nu afirmarea liderilor. Așa cum argumentau Acemoglu și Robinson, în cazul statelor cu instituții inclusive, firmele prosperă iar bunăstarea socială crește. Firmele nu prosperă de la sine și nici prin intervenția directă a instituțiilor economice ale statului ci sub conducerea liderilor.

Astfel, statele, prin cultura economică pe care o cultivă participă implicit la sprijinirea dezvoltării liderilor, dar nu influențează natura lor.

În Europa Centrală și de Est, statele care au optat pentru instituții inclusiviste sunt Cehia, Polonia, Ungaria, Slovenia, Estonia, Letonia și Lituania. Sunt statele care au reușit să recupereze cel mai rapid decalajul dintre starea economiilor proprii și cea a statelor dezvoltate.

În cazul României și Bulgariei, instituțiile economice ale statului au fost mult mai ‚extractive‘, au extras bunăstare de la populație, îngreunând inițiativa privată și prin urmare dezvoltarea liderilor. Liderii în afaceri din aceste state s-ar fi dezvoltat și în condiții mai dificile, dar cu certitudine că dacă aceste instituții ar fi fost mai inclusive, liderii ar fi putut contribui mai rapid la recuperarea decalajului iar aceste state nu ar mai fi fost considerate din grupul al doilea.

Putem afirma că similitudinile curbelor de dezvoltare ale întreprinderilor private nou înființate în aceste state se datorează atât mediului în care au apărut, condițiile fiind comparabile între un stat și altul, cât și antreprenorilor care le-au condus.

Fiecare organizație în lumea de astăzi dorește lideri. Orice anunț de angajare conține referiri directe sau indirecte la calitățile de lider ale recrutului. În curând vor fi anunțuri „angajăm lider”.

Toată lumea pare a fi de acord cu faptul că liderii sunt necesari supraviețuirii și prosperității oricărei organizații. Dar nu toată lumea e de acord cu pachetul de abilități pe care acești ar fi bine să îl aibă sau modul în care ar trebui să se comporte acești lideri. Și mai ales nu toată lumea e de acord cu modalitatea de depistare și măsurare a abilităților de lider. Instrumentele și definițiile existente sunt greoaie, complicate și necesită timp îndelungat de însușire și aplicare.

Prin urmare, am vrut să cunoaștem care sunt calitățile sau deosebirile care îi caracterizează pe lideri și activitatea acestora și care ar fi metodele simple și rapide de măsurare a acestor abilități. Așa cum am arătat, liderii studiați sunt din domeniul afacerilor comerciale. Am evitat pe cât posibil orice personalitate controversată.

Teoriile de specialitate abordează arta și știința conducerii dintr-o multitudine de puncte de vedere, descriind fie pe lideri, fie pe adepții lor, fie circumstanțele în care aceștia apar și se manifestă, fie o combinație dintre acestea. Fiecare teorie este limitată de domeniul în care a fost testată, bunăoară sociologie, psihologie, istorie sau management. Unele teorii au fost de mult abandonate și prezintă doar interes istoric al efortului de cercetare, altele au înregistrat un reviriment în ultimii zece ani, în funcție de cât de practice s-au dovedit a fi.

Problema care rămâne nerezolvată de către toate eforturile cercetătorilor în domeniu este ‚factorul misterios‘.

Factorul misterios

„It Factor”, „Leadership Mystique”, „Comand factor”, „Right Stuff” sunt doar câteva dintre denumirile cu care teoreticienii din domeniu operează atunci când descriu acel factor pe care liderii par să îl aibă dar care se ascunde de ochii și demonstrațiile cercetătorilor. Denumirile pe care le-a căpătat sunt doar un paleativ până la data la care va putea avea o denumire științifică și nu au de a face cu magia neagră.

Deși cercetătorii asupra leadership-ului nu sunt de acord în multe privințe, fiecare consideră alți factori drept importanți sau esențiali în structura unui lider sau în valențele comportamentului său, cu toții sunt însă de acord că există un factor misterios care încă nu s-a putut defini. Este foarte vizibil cum acționează acest factor misterios: îi deosebește pe lideri de ceilalți. Este clar pentru toți teoreticienii că fiecare lider îl are, în mai mare sau mai mică măsură, mai manifest sau mai estompat. Nici un instrument de măsurarea abilităților de lideri însă nu poate identifica și nu îl poate măsura, cel puțin deocamdată.

Dacă există acest factor misterios, așa cum ne arată literatura de specialitate, atunci este nevoie de cercetări suplimentare pentru a-l identifica. Presupunem că odată identificat, acest factor misterios va putea fi măsurat și prin urmare liderii pentru care societatea pare să reclame atâta nevoie să poată fi localizați și relocați în pozițiile în care pot să își folosească atribuțiile speciale mai eficient, spre binele organizației sau comunității lor.

Cercetarea de față și-a propus ca, prin descrierea comportamentelor și analiza relației dintre comportamentele liderilor în afaceri și eficiența rezultatelor lor reflectate în parametrii mediului de afaceri dintr-un stat, să contribuie la identificarea căilor de cercetare care să conducă la elucidarea acestui factor misterios și a metodelor de măsurare a acestuia.

Liderii de afaceri din Europa Centrală și de Est nu se deosebesc fundamental de liderii descriși în literatura de specialitate. Mai mult decât atât, mediul de afaceri nu pare să aibă o influență directă asupra apariției acestor lideri, ci doar un rol catalizator, în lipsa unui mediu propice afirmarea acestor lideri potențiali în domeniul afacerilor pare incertă.

Dacă în literatura de specialitate liderii sunt descriși drept tranzacționali, transformaționali, convingători, participativi, delegativi, având inteligență emoțională, pentru a însuma câteva dintre cele mai pertinente teorii, în ECE considerăm că sunt de trei tipuri:

novice, inițiator și gnar. Aceste trei tipuri se suprapun, în mare parte, modelelor clasice, așa cum reiese din analiza noastră.

Modelul identificat pentru liderul novice se suprapune într-o oarecare măsură tipului de lider tranzacțional, diferențele notabile sunt detaliate în paginile ce urmează.

Modelul indentificat pentru liderul transformațional – inovator se suprapune în mare măsură modelului liderului inițiator.

Modelul liderului transformațional – continuator se suprapune tipului de lider gnar.

Toate cele trei tipuri identificate prezintă inteligență emoțională și anume motivație și control emoțional într-o mai mică sau mai mare măsură.

Cercetarea de față a urmărit să explice relația dintre mediul de afaceri, factorul misterios și leadership. Capitolul de față prezintă un rezumat al studiului și concluziile importante rezultate în urma analizei datelor de cercetare prezentate. Sunt prezentate recomandări pentru cercetările viitoare și implicații practice.

In urma analizei datelor colectate și a raționalizării lor, prima și cea mai importantă concluzie este că factorul misterios nu este nimic altceva decât combinarea funcțiilor executive cerebrale într-un mod care generează rezultate eficiente prin influențarea altora și pe care o numim leadership.

Bazat pe rezultatele analizei noastre euristice, funcția leadership arată astfel:

Leadership = funcție cerebrală (inhibare, control emoțional, motivație)
= (intensitate)(inhibare) + (intensitate)(control emoțional) +
(intensitate)(motivație)

sau

$L = f(\text{inhib, control, motiv}) = (\text{int})\text{inhib} + (\text{int})\text{control} + (\text{int})\text{motiv}$
--

1. Leadership-ul este o funcție executivă cerebrală.
2. Leadership-ul constă în combinarea mai multor funcții executive cerebrale cu diverse intensități, și anume: capacitatea de inhibare a răspunsurilor învățate, control emoțional, motivație.
3. Există cel puțin trei tipuri de combinații ale funcțiilor executive cerebrale, în funcție de intensitatea variabilelor inhibarea răspunsurilor învățate, control emoțional, motivație.
4. Aceste trei tipuri identificate sunt: novicele, inițiatorul și liderul gnar.
5. Intensitatea cel puțin a uneia dintre funcțiile cerebrale care este o variabilă a funcției de leadership poate fi măsurată prin rezonanță magnetică funcțională.
6. Celelalte variabile fiind de aceeași natură, pot fi, cel puțin teoretic, măsurabile prin rezonanță magnetică funcțională pentru a le determina intensitatea și a identifica tipul de lider al individului.

Modelul ce urmează constituie și el contribuția noastră originală și sperăm că va fi un pas util în aplicarea teoriei dezvoltate în lucrarea de față conform căreia leadership-ul este o combinație de funcții executive cerebrale care se pot măsura prin RMf.

Cele trei ecuații pe care le considerăm aferente celor trei tipuri de lider identificate:

$$L_1 = f(x,y,z) = a_1x + b_2y + c_1z$$

$$L_2 = f(x,y,z) = a_3x + b_2y + c_1z$$

$$L_3 = f(x,y,z) = a_2x + b_3y + c_3z$$

L1 - NOVICELE

Novicele îl numim astfel nu pentru că este un începător în meseria sa ci pentru că prezintă caracteristicile unui începător pe parcursul carierei sale, indiferent de nivelul organizațional la care se situează.

Novicele este caracterizat de înclinație semnificativă pentru conformitate, conservatorism, coduri și reguli. Intensitatea variabilei x INHIBARE este foarte scăzută la acest tip de lider. Capacitate scăzută de inhibare nu înseamnă că un astfel de lider ar fi dezinvolt sau dezinhibat ci înseamnă că prezintă o apetență deosebită pentru reguli și norme, și nu recurge des la creativitatea proprie.

Altfel spus, un astfel de lider se va conforma parametrilor stabiliți de alții de care nu se va îndoii și cărora li se va supune. De ce considerăm drept lider o persoană care acționează în acest mod? Evident lăsându-se condus de alții? Pentru că leadership nu înseamnă a conduce în accepțiunea noastră, ci preluăm definiția lui Maxwell conform căreia liderii *influențează* oamenii, nu *conduc*.

Cum influențează liderul L1, novicele pe ceilalți? Prin atitudinea lui necombativă, de a nu chestiona regulile și sarcinile, el se prezintă într-o lumină favorabilă, dezirabilă și este propulsat la înălțimile organizațiilor în care activează.

Paradoxal, organizațiile angajează și promovează un număr impresionant de astfel de lideri. Paradoxal, pentru că în vreme ce organizațiile exclamă repetat că își doresc lideri creativi, cu viziune, liste interminabile de abilități, totuși reușesc foarte bine să selecteze și să promoveze lideri de tipul L1.

Din interviurile pe care le-am realizat, persoanele care sunt incluse în acest grup vorbesc despre inovație, creativitate, dar dacă trebuie să dea un exemplu din repertoriul propriu, nu au vreunul la îndemână, ci mai degrabă vorbesc la superlativ de organizațiile în care activează, despre cât de deschise sunt acestea la nou și cât de prietenoasă este dialogul dintre colegi. Lipsește orice urmă de conflict sau de pasiune pentru vreo idee, a lor sau a altora.

Creativitate, soluțiile noi la probleme noi sau vechi, ideile inovatoare nu îl țin alert pe L1, doi din cei trei L1 intervievați afirmând „dorm foarte bine noaptea”. L2 și L3 se declară hărțuiți de gânduri și idei pe timpul nopții.

Motivația novicei este scăzută, el trebuie motivat cu mijloace externe, spre deosebire de celelalte două tipuri care au focul motivației interioare. Novicele trebuie împins de la spate să ia vreo poziție și este totodată singurul care vorbește de șansă. „Am avut șansa, ocazia, norocul” sunt cuvinte pe care le-am auzit de fiecare dată stând de vorbă cu acest tip L1. Din nou, în contrast cu ceilalți care afirmă că deși li s-au oferit șanse le-au refuzat (L2) sau că șansele erau acolo pentru toată lumea (L3).

Totodată, novicele este singurul tip de lider care vorbește despre muncă. În contrast cu celelalte tipuri care consideră că munca este un hobby (L2, „îmi place ce fac”) sau că munca este doar un factor de producție (L3, „toată lumea muncește”), L1 consideră că face o muncă foarte grea.

Am dori să subliniem aici că nu considerăm că vreunul dintre tipuri L1, L2 sau L3 este neapărat pozitiv sau negativ pentru organizații, ci mai degrabă că recrutarea și promovarea liderilor ar fi de dorit să se facă în funcție de ce este necesar pentru organizație la momentul în care are loc recrutarea sau pentru planurile de viitor ale organizației.

Cu certitudine, pentru un reactor nuclear sau chirurgie cerebrală vor fi de preferat persoane care respectă cu religiozitate manualul de proceduri, iar pentru proiectarea unui nou reactor nuclear sau descoperirea unui nou nod cerebral ar fi de preferat persoane înalt creative.

Nu putem afirma însă că recrutarea și promovarea tipului L1 pentru că este convenabil sau ușor de manevrat o considerăm benefică pentru organizații. Din contră, dacă la nivelul executanților pot fi folosite manierele conformiste ale lui L1, la nivelurile imediat superioare până la executivi inclusiv acest tip este dăunător datorită funcționării a două principii:

„Metoda care te-a ajutat până aici nu te va duce mai departe decât atât”, după Maxwell

Și

„Incompetența se acumulează la vârf”, conform principiului lui Peter

Am văzut de prea multe ori aceste principii funcționând în toată splendoarea lor să putem să le ignorăm. Deci, atenția celor care selectează și promovează L1 trebuie să fie sporită.

L1 insistă că liderii sunt născuți pentru a servi, deci nu este o surpriză că munca de a servi este extenuantă pentru ei, tot timpul să se straduie să se supună regulilor și să nu poată să le înfrunte.

L2 – INIȚIATORUL

Inițiatorul este turbulent, curios din fire, combativ și agitat. Nerabdarea lui se manifestă din timpul școlii când tot ce este nou îi stimulează curiozitatea. Cu toții cunoaștem acest tip deoarece este extrem de vizibil. Are un temperament mercurial și nu se lasă ușor supus normelor și canoanelor.

Un inițiator vorbește așa: „Mi-au venit alte idei..eu nu am avut niciodată răbdare, nici nu mi-a plăcut să fac ce face lumea”.

Pentru inițiator, variabila cu intensitate maximă se prezintă INHIBAREA. Au o capacitate maximă de a suprima răspunsurile învățate anterior și o propensitate ieșită din comun de a căuta soluții noi. Ideile sunt foarte interesante pentru ei, ușor exaltați, nu cântăresc totdeauna care dintre idei sunt și aplicabile, în contrastul cu L3 care este un realist *par excellence*.

L2 acceptă greu să facă ceva dacă nu își dorește neapărat acest lucru, indiferent dacă este o alegere înțeleaptă sau nu.

Constantin Stroe, vicepreședintele Dacia Grup, în anii ’80 era director la Dacia și i s-a cerut transferul la Autocamioane Brașov de către ministrul Dăscălescu și de secretarul general Ceaușescu însuși, pe care i-a refuzat vehement, în ciuda torturii la care știa că va fi supus, doar pentru că nu se pricepea la camioane.

Pentru L2, plăcerea pe care o regăsește în muncă pare să fie factorul determinant.

Inițiatorul este foarte vizibil și de aceea ușor de recrutat. Fiind însă dificil de strunit, este puțin probabil să fie preferat pentru promovare în cadrul aceleiași organizații.

L3 – LIDERUL GNAR

Acest tip de lider l-am numit gnar, nu pentru că ar avea experiențe neapărat mai bogate ci pentru că pare să fie astfel. Așa cum novicele expune comportamente de nou venit pe parcursul carierei, așa liderul gnar pare a avea experiențe chiar de la început. Acest tip manifestă stăpânire de sine maximă, ceea ce îl face să apară experimentat.

În afară de controlul emoțional maxim pe care îl exercită L3, acesta dispune de o motivație maximă. Este singurul tip de lider pe care l-am identificat care are două variabile maxim elevate: controlul emoțional și motivația.

În ceea ce privește propensitatea spre ideii noi, schimbare și inovație, deși este sporită la L3, este mai mică decât la L2. Această diferență este în avantajul lui L3 deoarece dacă ar avea inhibare maximă, recte capacitate maximă de inovare și-ar apăra probabil prea vehement ideile, așa cum face L2 și ar avea un control emoțional scăzut ceea ce nu l-a mai prezenta drept gnar.

Or, datorită controlului emoțional elevat, L3 are o capacitate de inhibare și, prin urmare, înclinație spre inovare ponderată.

Motivația este extrem de puternică pentru L3 și interioară. L3 vorbește așa: „trebuie să crezi...să crezi cu tărie în ceea ce faci...eu am crezut întotdeauna cu tărie în...”.

L3 este probabil cel mai aproape de conceptul general de lider. Este cel mai greu de identificat cu ochiul liber deoarece nu este efervescent precum L2 și nici serviabil ca L1.

Toți respondenții de tip L3 au spus că liderii sunt înclinați atât spre a conduce cât și spre a servi, în același timp.

În final, putem afirma că organizațiile doresc foarte tare să recruteze și să promoveze L3, dar nu dispun de instrumentele corecte de identificare și măsurare. Prin urmare, sfârșesc prin a angaja L1 și L2 , primul pentru că este comod, al doilea pentru că este vizibil, dar promovează L1 pentru că nu deranjează și îl înlătură pe L2 pentru că nu se conformează.

În realitatea, orice organizație considerăm că are nevoie de toate cele trei tipuri deoarece pentru a supraviețui și prospera are nevoie atât de oameni care să execute lucrurile ca la carte, cât și de cei care propun linii de cercetare și dezvoltare, cât și de cei care au tăria sufletească și capacitatea de ai-i conduce pe toți ceilalți.

Am răspuns așadar și la a doua parte a scopului cercetării noastre, și anume:

Elaborarea unui model care să nu țină cont de particularitățile afacerilor comerciale, să nu fie încasat în vreun domeniu anume ci să fie aplicabil în orice organizație. De aceea, vor fi eliminate variabilele relevante pentru mediul de afaceri și vor fi considerate doar variabilele larg aplicabile.

Am propus un model alcătuit din trei tipuri de lideri – novicele, inițiatorul și liderul gnar. Acestea sunt tipuri distincte în funcție de intensitatea cu care variabilele care le determină sunt prezente – minimă, moderată, maximă. Ele sunt identificabile cu mijloace existente, și am indicat și un instrument de măsură – rezonanța magnetică funcțională, care a fost dovedit independent de studiul de față capabil să măsoare variabilele care determină acest model.

Considerăm necesar pentru cercetările viitoare să se extindă baza de cercetare, sporind validitatea studiului și mai ales pentru rafinarea celor trei tipuri. Desigur, cu mijloace studentești, pentru o bază de $N = 10$, studiul poate fi considerat corect argumentat pe baza observațiilor, a inducțiilor, deducțiilor, testărilor și evaluărilor empirice, dar pentru o largă aplicabilitate este necesară o bază mult mai extinsă și diversificată.

Totodată, așa cum am arătat, variabilele în cauză sunt considerate funcții executive ale creierului uman sau cel puțin în strânsă legătură funcțională cu acestea. Scopul lucrării de față nu a fost să stabilim validitatea metodei de evaluare și anume rezonanța magnetică funcțională, ci să arătăm că o astfel de metodă poate fi utilizată cu succes pentru că măsoară cu acuratețe sporită variabilele urmărite.

Cercetările ulterioare ar putea experimenta această metodă, RMf pentru evaluare celor trei tipuri pentru a se stabili exact avantajele și limitările ei.

O ultimă remarcă se referă la genetică, așa cum arăta Isquith, o metodă de testare micro, chiar dacă Goleman insistă că leadership-ul se învață, Isquith arată că funcțiile executive cerebrale sau cel puțin unele dintre ele își încheie dezvoltarea între 3 – 24 luni, 2 – 12 ani și 3 – 32 ani ceea ce înseamnă că, chiar și în cazul în care genetica nu este un factor hotărâtor, dacă leadership-ul este o funcție executivă cerebrală, atunci această aptitudine își încheie ciclul de formare de timpuriu, deci dacă se dorește dobândirea vreunor abilități de lider, trebuie intervenit foarte devreme. Studiile asupra gemenilor însă nu arată diferențe semnificative ale funcției executive, ceea ce ne îndreptățește să afirmăm cu convingere că cel puțin o parte din aceste abilități de lider se moștenesc. În concluzie, unele abilități se moștenesc iar altele par a se forma foarte timpuriu.

Schema logică a cercetării asupra legăturii dintre Leadership și Mediul de Afaceri

