

LEADERSHIP REPRODUCTIV – DIFERENȚA ÎNTRE O DEZVOLTARE LENTĂ ȘI UNA DINAMICĂ –

Mihai DĂIESCU

Masterand, Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București

Radu PRIOTEASA

Masterand, Universitatea Națională de Apărare „Carol I”, București

Văzut ca o nevoie actuală a unei societăți în dezvoltare sau doar ca o idee des întâlnită în dezbaterile forurilor decizionale, leadershipul poate face diferența în cadrul unei organizații militare între o dezvoltare lentă sau una dinamică.

Conform teoriei lui John C. Maxwell, în organizația militară întâlnim cinci niveluri de leadership: 1. leadership pozițional – unde oamenii urmează liderul, deoarece sunt nevoiți; 2. leadership permisiv – unde oamenii urmează liderul, deoarece își doresc acest lucru; 3. leadership productiv – unde oamenii urmează liderul datorită rezultatelor și beneficiilor pe care acesta le-a adus organizației; 4. leadership reproductiv – unde oamenii urmează liderul datorită beneficiilor personale pe care acesta le-a adus membrilor organizației; 5. leadership de vârf – unde oamenii urmează liderul pentru ceea ce reprezintă el pentru organizație.

Acest articol are scopul de a reliefa importanța liderilor de nivel 4 în cadrul armatei. Așa cum tehnologia își schimbă caracteristicile evolutive cu viteza luminii, la fel și resursa umană ar trebui să fie într-o continuă dezvoltare prin leadership.

Liderii de nivel 4 au abilitatea de a da putere celor care îi urmează. Folosindu-și poziția, influența și cunoștințele, aceștia sunt în măsură să identifice și să formeze alți lideri care, în cele din urmă, le vor lua locul. Denumirea acestui amplu proces este, fără doar și poate, leadershipul reproductiv.

De asemenea, din perspectiva eficienței unei organizații, leadershipul umple golul dintre performanțe standard și eficiența continuă în condițiile unui mediu volatil, incert, complex și ambiguu. Întrebarea retorică este cum putem multiplica leadershipul într-un timp foarte scurt, la nivelul întregii organizații militare, pentru a putea face față provocărilor impuse de rezultanta celor doi vectori: câmp tactic și tehnologie. Răspunsul este același – prin formarea de noi lideri și folosirea acestora în abundență la nivelul organizației. Considerăm că aceasta este soluția pentru a ne îndrepta către o evoluție dinamică și exponențială.

Cuvinte-cheie: leadership reproductiv, dezvoltare continuă, mediu V.U.C.A., lideri de nivel 4, performanță organizațională.

Motto:

„Înainte de a deveni un lider, succesul are legătură cu tine. După ce ai devenit un lider, succesul are legătură cu cei pe care îi formezi”.

Jack Welch

INTRODUCERE

Dat fiind faptul că acest articol vorbește despre leadership din perspectiva științei militare, am decis să avem o abordare analitică asupra subiectului, încercând să evidențiem, să demonstrăm și să justificăm faptul că „*leadershipul reproductiv*” a devenit o nevoie reală la nivelul organizației militare.

Privind din punct de vedere logic, mai întâi vom face o introducere a situației inițiale de la care plecăm, nu înainte de a defini problema, nevoia deja identificată și menționată anterior. Mai departe, vom explica de ce avem nevoie de leadership de tip reproductiv, cum ar trebui să fie implementat și care vor fi efectele pozitive ale acestui proces. Spre sfârșitul lucrării vom sublinia câteva concluzii care merită reținute și, eventual, implementate la nivelul organizației militare, nu înainte de a așterne câteva cuvinte despre conceptul de „*cross-functional leadership*”.

Centrul de greutate al acestei lucrări este dat de expresia „*leadership reproductiv*”. De asemenea, lucrarea își propune să evidențieze efectele conceptului mai-sus menționat prin conștientizarea diferențelor dintre „*cu pași mărunți înainte*” și „*cu toată viteza înainte*”.

DE CE AVEM NEVOIE DE LEADERSHIP REPRODUCTIV ÎN ORGANIZAȚIA MILITARĂ?

Lăsând la o parte faptul că sistemul militar este unul de tip piramidal și binecunoscut diferența dintre leadership și conducere, liderii sunt căutați în special pentru ce beneficii pot oferi grupului pe care îl conduc. Trei sunt cuvintele-cheie pe care liderii le pot oferi grupurilor, și anume: *supraviețuire*, *scop* și *realizări*.

Supraviețuire prin evitarea amenințărilor: pe măsură ce membrii unei organizații militare vor întâmpina probleme, în mod natural, aceștia vor căuta îndrumare și sprijin din partea liderilor pentru a minimiza nivelul incertitudinilor și amenințărilor și, astfel, vor putea să depășească problemele și să își recapete încrederea în forțele proprii.

Scop: liderii au și rolul de a defini, clarifica, justifica și motiva membrii unei organizații privind motivul pentru care aceștia prestează munca repartizată.

Realizări: liderii sunt cei care dau putere membrilor grupului, ajutându-i să își îndeplinească obiectivele și răsplătindu-le munca.

Concizând, este evident că cele menționate mai sus pot fi realizate și fără lideri, dar, cu siguranță, ele vor fi gestionate la un nivel optim în prezența acestora.

CELE 5 NIVELURI ALE LEADERSHIPULUI – JOHN MAXWELL¹

Conform teoriei lui John C. Maxwell, în organizația militară întâlnim cinci niveluri de leadership:

1. Leadership pozițional – unde oamenii urmează liderul, deoarece sunt nevoiți; la acest nivel, liderul se află într-o poziție oficială, având autoritate și un titlu; cei care nu îl urmează își pot pierde slujba; la acest nivel, liderul are posibilitatea de a se defini ca lider adevărat și de a se dezvolta profesional; de asemenea, pe acest palier, subordonații, în general, sunt la cel mai mic nivel de energie, respect și angajament pentru organizație.
2. Leadership permisiv – unde oamenii urmează liderul, deoarece își doresc acest lucru; acesta a reușit să se conecteze la nivel emoțional cu subordonații; respectul devine reciproc; relația lider – subordonat prinde contur.
3. Leadership productiv – unde oamenii urmează liderul datorită rezultatelor și beneficiilor pe care acesta le-a adus organizației; prin munca prestată, liderul influențează semnificativ pozitiv rezultatele organizației, precum și starea grupului; subordonații îl urmează, deoarece sunt deja convinși de rezultatele pozitive date de stilul de leadership; liderul reușește, la acest nivel, să devină un model de urmat pentru subordonați și, astfel, ei devin atrași de acesta; se creează o emulație pozitivă la nivelul masei de a progresa și a deveni precum modelul liderului.
4. Leadership reproductiv – unde oamenii urmează liderul datorită beneficiilor personale pe care acesta le-a adus membrilor organizației; cuvântul-cheie la acest nivel este reproducere bazată pe dezvoltarea potențialilor lideri din subordine; liderul se angajează în stimularea și creșterea potențialului liderilor ce vor urma; recrutarea acestora devine o prioritate; 80% din succes constă în echiparea și pregătirea pentru eventualele oportunități; de asemenea, plasare la locul potrivit a viitorilor lideri este un ingredient-cheie pentru dezvoltarea acestora.
5. Leadership de vârf – unde oamenii urmează liderul pentru ceea ce reprezintă el pentru organizației; acest nivel vorbește despre lideri experți, care au performanță în mai multe organizații și medii diferite, au recrutat și format alți lideri, la rândul lor.

¹ John Maxwell, *Five Levels of Leadership*, Editor Center Street, Ney York, 2013, p. 24.

LEADERSHIPUL REPRODUCTIV

Într-un mediu *V.U.C.A.* (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)², formarea noilor liderilor ar putea fi soluția către un succes pe termen lung. Astfel, rolul liderilor de nivel 4 în formarea celor de nivel 3 la nivelul organizației militare devine unul crucial.

Mai jos vom enumera patru beneficii justificative privind nevoia de leadership reproductiv în sistemul militar, astfel:

Economisirea timpului. Resursa temporală este una limitată la nivelul organizației în raport cu obiectivele îndeplinite; mai mult decât atât, viteza cu care tehnologia se dezvoltă pe zi ce trece este una exponențială; pentru a îmbunătăți semnificativ randamentul resursei umane în materie de standarde de performanță și, de asemenea, pentru a minimiza decalajul dintre obiectivele de performanță pe termen lung și nevoile actuale de îmbunătățire și dezvoltare, trebuie să reproducem cât mai mulți lideri; aceștia sunt cei care pot umple golurile create între prezentul solicitant și viitorul performant; ei sunt cei care pot upgrada sistemul militar pentru a putea face față unui mediu complex, în continuă schimbare; de fapt, acești lideri ar putea economisi timpul de care avem nevoie.

Eficiență. Anual, activităților militare le sunt alocate un buget pentru asigurarea securității la nivel național, și nu numai, ceea ce înseamnă că fiecare exercițiu sau misiune sunt dependente de o resursă limitată; considerăm că liderii sunt capabili să facă diferența între atingerea uzuală a obiectivelor și eficiență, influențând, motivând și inspirându-și subordonații spre a-și depăși propriile limite în folosul organizației; astfel, prin aducerea de plusvaloare în fiecare poziție-cheie putem crea un efect multiplicator la nivelul întregului sistem militar.

Performanță organizațională. Din perspectivă economică, văzută ca o afacere, performanța în domeniul securității este ușor de vizualizat și, în același timp, greu de măsurat; pentru a performa în multitudinea de domenii care alcătuiesc sistemul militar trebuie să dispui de un număr mare de lideri care să conducă spre o activitate optimă din punctul de vedere al criteriilor de performanță.

Cu toată viteza, înainte. Nici tehnologia de ultimă generație în domeniul apărării și nici amenințările la nivelul securității naționale nu vor ține cont de un ritm mediu de dezvoltare sau de răspuns în materie de performanțe militare privind securitatea națională; liderii de nivel 4 sunt cei care pot face pași mari, semnificativi către standarde mai înalte, acționând ca un multiplicator al forței militare prin crearea de noi lideri; de asemenea, ei sunt cei care pot stimula dinamica evolutivă a sistemului militar către viitor.

² https://media.wiley.com/product_data/excerpt/54/11195382/1119538254-26.pdf

Exemplu. Forța unei organizații se sprijină pe palierele de jos și mijloc ale piramidei; crearea de cât mai mulți lideri de nivel 2 și 3 va consolida sistemul piramidal; lipsa acestora creează o vulnerabilitate în structura piramidei; singura cale pentru a avea o organizație militară puternică constă în identificarea, formarea și menținerea continuă a liderilor de nivel 2 și 3.

Metode de implementare a leadershipului reproductiv

Existența unei strategii³ de leadership. Configurarea unui plan pe termen lung privind modul în care leadershipul va fi dezvoltat la nivelul unei organizații este o necesitate; această strategie trebuie să precizeze cu exactitate nivelul de învețire privind resursele în acest sens, numărul de lideri dorit, tipul acestora, locurile unde aceștia vor activa, deprinderile și nivelul de cunoștințe pe care trebuie să le dețină.

De asemenea, va face referire la lucrurile ce trebuie schimbate în cultura organizațională, criteriile de evaluare, precum și standardele ce trebuie atinse.

Liderii seniori de nivel 4 și 5 trebuie să identifice vectorii-cheie care pot avea implicații în strategia de leadership, precum și nevoile la nivel micro ale sistemului militar.

O abordare comprehensivă a strategiei de leadership se traduce în gestionarea următorilor cinci factori care pot influența un proces de dezvoltare a leadershipului sistemic:⁴

Cantitatea: de câți lideri este nevoie; care sunt funcțiile actuale și viitoare care trebuie ocupate; de câți lideri este nevoie ca rezervă/înlocuitori; câte poziții de lideri informali sunt identificate.

Calitățile: ce caracteristici ale personalității ar trebui să aibă liderul în funcție de tipul de lider căutat.

Deprinderi și comportamente: ce deprinderi, competențe, cunoștințe și comportamente sunt necesare privind liderii căutați sau formați, în conformitate cu cultura organizațională și cu eventualele schimbări care se vor implementa.

Capacități colective: ce capacități colective trebuie a fi identificate în privința liderilor pentru ca organizația să poată acționa ca un tot, în grupuri, în țară sau dincolo de granițe, pentru a rezolva probleme de securitate, a răspunde provocărilor, pentru a se adapta schimbărilor și inovației.

Cultura leadershipului: care sunt ingredientele necesare pentru a vorbi la nivelul organizației de o cultură a leadershipului.

Centru de leadership militar. Văzută ca o identitate distinctă sau ca un liant între toate celelalte domenii și arme militare, o structură academică responsabilă

cu predarea și perpetuarea leadershipului în sistemul militar este o altă metodă de a crește cantitatea și calitatea leadershipului militar. Mai mult, leadershipul deja existent la nivelul tuturor gradelor militare va fi îmbunătățit sau cel puțin menținut la cel mai înalt și de actualitate nivel prin organizarea de cursuri, evaluări, conferințe, evenimente și publicații de interes în domeniu. O astfel de unealtă academică ar ajuta la formarea, antrenarea, promovarea și reproducerea leadershipului.

Factori care ajută la formarea unor noi lideri

Conștientizarea nevoii. Se referă la liderii de nivel 4, cei care și-au construit drumul spre succes și către poziția pe care o ocupă ierarhic; ei sunt acele roți mari care pot pune în mișcare întreg mecanismul cu o viteză mare și tot ei sunt cei care pot crea alte roțițe mai mici sau care pot unge mecanismul. Acest leadership de nivel 4, reproductiv, este posibil de atins, dar mai greu de menținut; conștientizarea rolului formator este esența leadershipului reproductiv; cu adevărat, formarea altor lideri poate fi un lucru dificil, greu de îndeplinit, dar, odată început procesul, conducta cu lideri noi nu va înceta să curgă. Cu siguranță, pentru formarea de noi lideri, un lider senior trebuie să își dedice timpul și activitatea câtorva factori-cheie precum: alocarea de timp și resurse, recrutarea bazată pe criterii relevante, echiparea liderilor noi cu aptitudini și cunoștințe potrivite, poziționarea acestora în funcțiile adecvate tipologiei, învățarea, antrenarea și mentorizarea acestora, precum și oferirea exemplului personal în toate acțiunile, formându-i pe aceștia spre folosul organizației. Odată ajunși într-o poziție înaltă, fără a conștientiza rolul formator, liderii de nivel 4 nu reușesc să formeze deloc sau la timp lideri noi, care să le ia locul în viitor; impactul aceluși tip de comportament se reflectă, în timp, la nivelul întregii culturi organizaționale, precum și al obiectivelor de îndeplinit. Finanțarea sau alocarea resurselor pentru un program de leadership nu este un gest suficient din partea unui lider de nivel 4. Acesta trebuie să înțeleagă nevoia reală de implicare personală și dedicată în dezvoltarea altor lideri. Puțini lideri de nivel 4 reușesc să devină liderii unor lideri. Puțini sunt dispuși sau capabili să-i învețe, antreneze sau mentorizeze pe alți lideri. Dacă nu conștiința este cea care ar trebui să fie motivația intrinsecă pentru liderii de nivel 4, poate această lucrare să se constituie într-un imbold extrinsec.

Obiective. Stabilirea unor obiective SMART atât în plan personal, cât și în cel colectiv este un factor care influențează direct dezvoltarea noilor lideri. Definirea obiectivelor trebuie să fie realizată în strânsă legătură cu potențialul viitorilor lideri, precum și cu misiunea și cultura sistemului militar.

Implicare. Metoda optimă de a determina un lider senior să treacă de la starea pasivă de sponsor al unui program de leadership la implicarea prin efort personal

³ <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/got-a-strong-leadership-strategy>

⁴ *Ibidem.*

în creșterea acestora este prin a-l face direct responsabil de strategia de leadership, precum și de produsele finite. Angajarea activă a acestuia în formare, precum și responsabilitatea rezultatelor proiectului îl vor determina să fie implicat activ în pregătirea de noi lideri.

Feedback constructiv. Deși, în zilele noastre, această tehnică de dezvoltare a unui grup este larg răspândită și bine cunoscută, totuși ea nu este eficient pusă în practică; liderii de nivel 4 confundă, de multe ori, feedbackul cu critica sau, în cazurile în care oferă feedback, acesta este de slabă calitate, insuficient sau greu de înțeles. De cele mai multe ori, liderii noi, în formare, au nevoie de un feedback constructiv și mentorizare pentru a face pasul spre un leadership autentic. Oferirea unui feedback constructiv poate fi un lucru complex la început, date fiind aspectele ce trebuie luate în considerare: realizarea unui dialog, găsirea tonului potrivit, folosirea cuvintelor cu însemnătate, programarea întâlnirilor, folosirea empatiei și a ascultării active, formularea concuziilor de comun acord și stabilirea unei proceduri concrete de îmbunătățire a muncii și rezultatelor.

Consilierea, antrenarea și motivarea. Jocul unor roluri multiple în funcție de situație este o capacitate a liderilor seniori care trebuie uzitată în procesul de formare a noilor lideri. Circumstanțe diferite solicită ca liderul de nivel 4 să treacă prin mai multe roluri pentru a gestiona optim situațiile, precum: manager, evaluator, șef autoritar, pedagog, consilier, antrenor sau mentor. Evident, aceste roluri sunt complementare și au menirea de a aborda liderii în formare dintr-o postură optimă.

Definirea spațiului, a limitelor și responsabilităților. Independența, libertatea și expansiunea sunt ingrediente-cheie în formarea unor noi lideri; luând în considerare importanța lor, liderul senior are datoria de a asigura zone de reponsabilitate bine definite fiecărui lider în formare, fie ele pe timp de pace sau la război, unde aceștia din urmă să își poată exercita actul de comandă/leadership după propriul stil. De asemenea, deconflictarea este o altă responsabilitate a liderului senior atunci când zonele de responsabilitate sau activitățile liderilor în formare interferează și situația o cere. Atitudinea preventivă și de îndrumare de la bun început poate constitui un avantaj în gestionarea procesului.

Standarde înalte progresive. Stabilirea unor obiective din ce în ce mai înalte de către liderul senior denotă încrederea acestuia în potențialul liderilor în formare, precum și acceptarea unui risc al eșecului inerent unui proces evolutiv. Motivarea noilor liderilor pe parcursul dezvoltării lor se realizează și prin stabilirea unor ținte greu de atins, provocatoare, care să stârnească interesul și pasiunea liderilor în formare, care să le pună talentul și abilitățile în evidență. Îndemnarea acestora spre o constantă autodepășire face parte din drumul spre o dezvoltare consistentă

a leadershipului și, în cele din urmă, la atingerea scopului propus, acela de a forma noi lideri.

Timeline-uri cu termen scurt. Formarea unui lider necesită folosirea unor metode distincte ce presupun, uneori, provocarea acestuia în indeplinirea unor obiective într-un termen foarte scurt, mai repede decât alții, tocmai pentru a verifica și a valida anumite calități deosebite, pe care numai un lider le poate avea, găsirea unor soluții viabile la probleme și situații limită; îndeplinirea obiectivelor sub presiunea unei numărări inverse sau într-un timp mai scurt decât cel alocat dovedește capacitatea liderului de a gestiona momente grele, situații complexe, apelând la creativitate, metode inovative, putearea echipei, perseverență, rezistență la condiții stresante și viziune.

Scara – structurarea prea agresivă a dezvoltării. Participanților la procesul de dezvoltare a liderilor trebuie să li se facă cunoscute programul și etapizarea evoluției lor; standardele de performanță, obiectivele, precum și criteriile vor fi prezentate încă de la începutul programului, pentru a putea oferi o imagine de ansamblu întregului proces, a firului logic al acțiunilor din stadiu incipient până la produsul final dorit. Fiecare pas și etapă vor fi în detaliu discutate, iar feedbackul constructiv nu trebuie să lipsească, precum și sublinierea rezultatelor și creșterii realizate până în acest moment; felul motivației trebuie ales în funcție de situație.

*Calitățile liderilor seniori*⁵. Pentru a putea forma noi lideri, un lider senior trebuie să posede un set de calități, deprinderi și cunoștințe care să îi permită să vizualizeze întreg procesul, să îl inițieze, să-l coordoneze, să intervină corector pe parcursul lui și, în cele din urmă, să obțină rezultatele dorite.

Deprinderi specifice oamenilor puternici, precum și capacități interpersonale: grijuliu, mărinimos, respectos, sociabil, apreciativ.

Bun ascultător – un lider senior trebuie să fie atent, prezent și implicat atunci când liderii în formare îi prezintă proiectele lor.

Formator de echipe – el trebuie să unească, să motiveze și să strângă echipa în jurul său, să fie implicat și să susțină efortul echipei sale.

Conduce prin puterea exemplului personal – este metoda care influențează și motivează cel mai mult liderii în formare. Înfăptuirea vorbelor, punerea în practică a teoriei este esența leadershipului. Exemplul personal ilustrează cel mai bine că visul poate deveni realitate și acest lucru a fost deja realizat de liderul senior.

Vizionar – reușește să vadă dincolo de azi; are o viziune clară asupra lucrurilor ce trebuie îndeplinite și o transmite la fel de bine și pe înțelesul celor care trebuie

⁵ https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2019/02/scaling_leadership.html

să o pună în practică; mai mult decât atât, planurile sale se și concretizează în lucruri pozitive oferind un feedback real.

Personal și ușor de abordat: liderul senior este accesibil, disponibil, prietenos, agreat, are simțul umorului și este ușor de lucrat cu el.

Pasionat: manifestă pasiune pentru ceea ce face, entuziasm, un puternic angajament pentru realizarea succesului organizației, precum și a celui personal.

Dezvoltă lideri noi: împărtășește din experiența sa altor lideri în formare, mentorizează, antrenează, sprijină dezvoltarea carierelor, asigură creșterea și dezvoltarea noilor lideri.

Atitudine: are atitudine proactivă și gândește pozitiv.

Fără îndoială, implicarea liderilor de nivel 4 în formarea noilor lideri poate fi și un boost emoțional pozitiv pentru aceștia din urmă, precum și un mesaj de încredere și încurajare. Cu siguranță, implicarea activă a liderilor de nivel 4 în formarea noilor lideri în sistemul militar este o unealtă propice dezvoltării organizației militare.

Tehnici folosite de liderii de nivel 4 în formarea noilor lideri

Antrenarea. Totul începe prin a-ți dori să ajuți. Conștientizând beneficiul personal și colectiv organizațional determinat de ajutorul acordat altor lideri în formare, comportamentul liderului senior, în acest sens, poate avea o creștere semnificativă, în special privind antrenarea celor care își doresc să devină lideri. Antrenamentul este cheia succesului chiar și atunci când vine vorba de modelarea oamenilor, a viitorilor lideri ai organizației militare. Antrenarea viitorilor lideri trebuie să fie făcută de către cei care au experimentat leadershipul, care au parcurs toate etapele dezvoltării unui lider, de către liderii de nivel 4. Separat de educația și cunoștințele ce trebuie transmise, liderii de nivel 4 trebuie să abordeze dezvoltarea noilor lideri într-o manieră unică, să îi influențeze folosindu-și farmecul, persuasiunea, experiența, notoritatea și unicitatea.

Recrutarea. Căutarea potențialilor lideri nu ar trebui să fie o activitate complicată atât timp cât, la nivelul organizației, se evidențiază ușor cei care reușesc să performeze în folosul organizației într-un mod similar cerințelor și viziunii liderului senior, precum și culturii organizaționale. Este nevoie doar de bunăvoința de a-i lăsa să se exprime și de timpul acordat pentru a-și putea demonstra capacitățile. Majoritatea celor care doresc să se dezvolte ca lideri o și exprimă, ba, chiar mai mult, o și cer; sunt implicați activ în procesul propriu de dezvoltare și, astfel, recrutarea acestora ar trebui să fie accesibilă liderilor de nivel 4. Cei care doresc să fie recrutați sunt disponibili la efort, au rezultate remarcabile, găsesc soluții inovative în situații dificile și aduc un plus de valoare organizației. Astfel, recrutarea acestora este inițiată atât de către liderii seniori, care conștientizează nevoia de reproducere

a organizației, cât și de către liderii în formare, în egală măsură, aceștia din urmă manifestând inițiativă în autodezvoltare.

Mentoratul. Mentorul este o persoană care pregătește discipolii pentru evoluția în carieră, crește sentimentul competenței și clarifică aspecte legate de propria identitate a discipolilor. Rolul său este de partener care are anumite competențe și este dispus să le împărtășească și altora. De asemenea, acesta va acționa cu înțelegere și fără secrete în relația sa cu discipolii, iar forța personală va fi principalul său argument în procesul instruirii. Patru caracteristici au fost asociate mentorului: abandonare, prin care acesta va ceda fluxului relațional stabilit cu discipolii, neîncercând să controleze procesul educațional; recunoaștere, prin care acesta creează cadrul necesar experimentării diferitelor metode de acțiune și asumării riscurilor; dăruire, prin care acesta acordă discipolilor sfaturi, atenție și ajutor într-o manieră deschisă și dezinteresată; extindere, presupunând ajutor pentru identificarea drumului discipolilor spre independență în atingerea țelurilor propuse.

Astfel, liderii seniori ar trebui să intre și în rolul mentorului pentru a oferi un alt tip de ajutor, bazat pe sfaturi, îndrumări, exemple de cursuri de acțiune, toate pentru o perioadă de timp direct proporțională cu procesul de dezvoltare a noului lider. Din punct de vedere temporal, acest aspect poate fi unul problematic, tempofag, dar care, gestionat de o manieră eficientă, va avea consecințe pozitive într-un timp scurt, atunci când noul lider va fi format, iar parte din responsabilitățile liderului senior vor putea fi delegate către noul lider. Mentoratul are și rolul de a conștientiza liderul în formare de valoarea sa, de potențialul avut, de punctele forte și cele care trebuie îmbunătățite. Focusul, în această relație de mentorat, se va axa pe înțelegere, empatie, descoperirea calităților noului lider, precum și pe sprijin și încurajare. Dezvoltarea noilor lideri prin tehnica mentoratului trebuie să fie o prioritate pentru liderii seniori, așa cum a devenit deja o nevoie pentru organizația militară.

Atingerea nivelului 5 de leadership. Liderii seniori din organizația militară trebuie să conștientizeze propria nevoie de dezvoltare, de migrare spre nivel superior atât pentru propriul beneficiu, cât și pentru a face loc noilor lideri. Aceștia din urmă urmăresc un flux de dezvoltare care nu trebuie să fie blocat de stagnarea liderilor seniori pe anumite funcții pentru o perioadă prea mare de timp. Realizarea unui salt către următorul nivel de către liderii seniori poate fi și un exemplu personal de reușită, un model de succes privind drumul parcurs în carieră.

Diferența între „cu pași mărunți înainte” sau „cu toată viteza înainte”

Timpul economisit. Organizația militară este obligată să țină pasul cu dezvoltarea tehnologică, cu ultimele inovații în materie de armament și muniții, precum și cu cele mai noi amenințări la adresa securității naționale. Folosirea liderilor de nivel 4

pentru formarea de noi lideri ar putea fi un curs de acțiune realist pentru a multiplica potențialul întregii organizații militare, prin realizarea unui boost la nivel colectiv, astfel, suma totală fiind mai mare decât suma elementelor în parte.

Timp pentru a umple posibilele locuri goale la nivel de comandă. Complexitatea organizației militare, mărimea ei, fluxul mare de personal, precum și procedurile administrative pot determina, pentru anumite perioade de timp, vulnerabilități în sistem, prin neocuparea pozițiilor-cheie la nivel decizional. De ce să nu avem lideri formați, gata să preia comanda în orice moment? Cum ar fi să avem lideri deja formați în așteptare? Acest lucru poate fi îndeplinit prin multiplicarea din timp a numărului acestora, folosind leadershipul reproductiv.

Timp pentru a eficientiza schimbul de informații și cunoștințe între generații diferite. Prejudiciul pierderii cunoștințelor, a experienței și lecțiilor învățate atunci când o generație părăsește sistemul militar este enorm și de evitat. Din păcate, acest lucru este probabil să se întâmple atunci când predarea-primirea bagajului de informații acumulat nu este deliberat planificată în acest sens. Liderii noi, în formare, sunt cei care pot gestiona corect acest proces, pot prelua eficient de la cei mai experimentați fie că se găsesc în poziții de comandă, fie în poziții de conducere în comandamente. Pentru ca acest proces de preluare a experienței acumulate să fie eficient, este nevoie de previziune, adaptare, diplomație și, nu în ultimul rând, de inovație, calități pe care le întâlnim atât la liderii seniori, cât și la cei în formare. În concluzie, cu cât mai mulți lideri formați sau în formare, cu atât mai puține pierderi pe timpul schimbului de generații în sistemul militar.

Timp pentru a economisi resurse. Este deja dovedit științific și statistic că liderii au capacitatea de a da un imbold echipei pe care o conduc, de a le stârni motivația și a le maximiza potențialul, precum și performanțele, folosind aceleași resurse sau chiar mai puține decât alte echipe care nu beneficiază de prezența lor. Astfel, multiplicând acest mod de economisire a resurselor la nivelul întregii organizații militare, putem crea un efect semnificativ privind modul de gestionare a resurselor la nivelul sistemului militar. De asemenea, este adevărat că investiția și resursa consumată pentru formarea de noi lideri sunt considerabil mari, însă, analizate pe termen mediu și lung, acestea se vor dovedi eficiente.

Exemplu de leadership reproductiv. Să ne imaginăm cinci comandanți de companii diferiți stând în fața comandantului de batalion, având o discuție liberă despre carierele lor și următorii pași în viitor. Patru din cinci sunt bine pregătiți în ceea ce privește tactica și instrucția; trei au calități înnăscute și confirmate de leadership; doar doi au motivația necesară de a deveni comandanți de batalioane; și, în cele

din urmă, doar unul poate candida la concursul de admitere la *masterul de comandă și conducere interarme* îndeplinind criteriile de selecție. Statistic vorbind, avem o rată a succesului de 1 la 5 pentru a înlocui într-un timp mediu sau scurt acel comandant de batalion cu un comandant de companie, ceea ce, evident, este o rată negativă și insuficientă de succes. Această parte a exemplului ilustrează lipsa de implicare și conștientizare a comandantului de batalion în privința rolului său de lider de nivel 4 și a impactului pozitiv pe care acesta îl poate avea asupra carierei comandanților de companii. Schimbând unghiul de vedere, să ne imaginăm comportamentul unui comandant de batalion în rolul unui adevărat lider senior, implicat, dedicat și conștient de consecințele pozitive ale acțiunilor sale deliberate, gata să inițieze un plan de dezvoltare a potențialilor lideri din subordine, un proces de leadership reproductiv, pentru a spori rata de succes, pentru a găsi un viitor înlocuitor și, în același timp, pentru a maximiza potențialul organizației militare, în general, și al unității sale, în particular. Astfel, fără prea mult efort, poate face demersurile necesare pentru trimiterea primului comandant de companie la un curs de specializare în domeniul instrucției și tacticii, folosind compartimentul S1 din subordine. De asemenea, prin puterea exemplului personal și prin discuții constante, poate semăna un grăunte de leadership în sufletul comandantului de companie deficitar la capitolul leadership, iar prin trimiterea la o formă de educație în domeniul leadershipului, poate spori șansele acestuia și mai mult. Folosind mentoringul, poate influența pozitiv atitudinea celui de-al treilea comandant de companie privind beneficiile personale și organizaționale de a deveni comandant de batalion, câștigând, astfel, un nou candidat. Mai mult, îl poate ghida pe cel de-al patrulea candidat privind pașii necesari pentru a îndeplini condițiile admiterii la examen pentru a deveni comandant de batalion până nu e prea târziu. Separat de cele de până acum, folosind antrenamentul și tehnici de lider autentic, împărtășind experiență, sfaturi utile și lecții învățate, oferind timp și atenție celui de-al cincilea comandant de companie, poate spori considerabil șansele acestuia de a obține un rezultat foarte bun la examenul de admitere la *masterul de comandă și conducere interarme*. În sfârșit, rata succesului poate fi una semnificativ pozitivă datorită conștientizării și implicării liderului senior în dezvoltarea propriilor subordonați care, în viitor, ar putea să îl înlocuiască. 5 din 5 este o rată optimă de participare la selecția pentru a deveni comandant de batalion în viitor. Gândind puțin mai realist, și 3 sau 4 din 5 comandanți de companii tot ar însemna o rată de succes privind acest proces și, de asemenea, în concordanță cu nevoile actuale ale sistemului militar privind funcțiile de conducere.

LEADERSHIPUL VIITORULUI

Leadershipul militar presupune, în esență, să conduci oameni prin intermediul altor lideri. Formarea de noi lideri face parte din ciclul de reproducere a leadershipului în cadrul sistemului, implicând nu doar beneficii, ci și costuri.

Există totuși o dezbatere controversată de actualitate pe acest subiect. Mai exact, se presupune că apare o problemă de autonomie și independență la formarea noilor lideri de către liderii seniori. Astfel, din această perspectivă, liderii nou formați se împart în două categorii, și anume: lideri crescuți în stilul liderului senior formator (follower lider) și lideri independenți de sine stătători (stand alone leaders), ambii formați cu ajutorul liderului de nivel 4. Primul tinde să urmeze drumul și trendul liderului formator, căutând a gestiona lucrurile într-un mod asemănător cu acesta. Cel de-al doilea este mai independent, afișând mai multă autonomie, o calitate prețioasă în materie de timp și resurse, din perspectiva leadershipului. Întorcându-ne la primul lider, la cel crescut în stilul seniorului, acesta ar putea afișa o lipsă de independență în viziune, acțiuni și comportament, chiar și neconștientizată, ceea ce nu ar fi un lucru pozitiv privind metoda de dezvoltare a noilor lideri.

Această dezbatere capătă valențe semnificative în sistemul militar din perspectiva comenzii misiunii într-un mediu V.U.C.A.⁶.

CONCLUZII

Conștientizând beneficiile unui leadership reproductiv la nivelul organizației militare înseamnă cu adevărat a ne dezvolta, a merge „cu toată viteza înainte” spre o armată modernă și bine dezvoltată. Liderii de nivel 4 pot fi folosiți ca un multiplicator de forță în satisfacerea nevoii reale de lideri în poziții-cheie la nivelul întregii organizații militare. Cu cât mai mulți lideri seniori, cu atât mai mulți lideri în formare, care, în cele din urmă, le vor lua locul. Cu alte cuvinte, liderii de nivel 4 au capacitatea de a crea alți lideri, precum și pe aceea de a se reproduce, de a-și crea lideri înlocuitori și, astfel, să creeze un adevărat proces de leadership reproductiv. Retoric vorbind, de ce să nu ridicăm rata de succes a comandanților de companii prin implicarea activă a comandanților de batalioane. Beneficiile, așa cum sunt ele menționate pe parcursul lucrării, pot completa diferența dintre performanța standard și eficiența profesională viitoare.

SURSĂ BIBLIOGRAFICĂ:

1. John Maxwell, *Five levels of leadership*, Editor Center Street, Ney York, 2013, p. 24.

⁶ https://media.wiley.com/product_data/excerpt/54/11195382/1119538254-26.pdf

WEBOGRAFIE:

1. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/got-a-strong-leadership-strategy>
2. https://www.leadershipnow.com/leadingblog/2019/02/scaling_leadership.html
3. https://media.wiley.com/product_data/excerpt/54/11195382/1119538254-26.pdf
4. <https://www.i-l-m.com/learning-and-development/management/management-and-leadership-generic/8604-level-4-leadership>
5. <https://www.managers.org.uk/education-providers/qualification-resource-library/level-4-in-management-and-leadership>
6. <https://leaderonomics.com/business/maximise-leadership-vuca-world>
7. <https://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/>