



CASA PALEOLOGU

Leadership și Followership

în organizațiile din România

2023



cuprins

01

Sumar Executiv

02

Introducere

03

Context

- Leadership și Followership
- Argument pentru dezvoltarea leadershipului
- Relevanța dezvoltării leadershipului în România

04

Rezultatele sondajului

05

Acțiuni recomandate

06

Cum putem ajuta

07

Observații de încheiere

Sumar Executiv

Într-un mediu caracterizat de progrese tehnologice rapide, transformări socio-politice și un peisaj global în continuă schimbare, importanța unor abilități solide de leadership nu poate fi subestimată.

Liderii de astăzi nu se limitează la a conduce echipe sau organizații; ei trebuie să navigheze și prin complexitatea mediului de afaceri, să stimuleze inovația și să promoveze reziliența în fața unor situații fără precedent.

Ca fundament al succesului organizațiilor și al societăților prospere, abilitățile de leadership solide înseamnă cu mult mai mult decât simpla luare a unor decizii.

Leadershipul implică viziune, adaptabilitate și capacitatea de a conecta oameni diferiți în jurul unui obiectiv comun. Acum, mai mult ca niciodată, astfel de abilități sunt esențiale în modelarea traiectoriei viitorului.

Având în vedere importanța practicilor de leadership în organizații, scopul studiului nostru a fost acela de a explora modul în care organizațiile din România se raportează la acest subiect.

Sondajul relevă câteva aspecte importante privind practicile de dezvoltare a leadership-ului în cadrul organizațiilor din România.

Una dintre cele mai frapante constatări este discrepanța dintre

eficacitatea recunoscută a programelor de dezvoltare a leadershipului și implementarea lor efectivă.

Așa cum arată datele noastre, majoritatea companiilor participante nu investesc în programe de leadership (55%). Această tendință sugerează o posibilă ocazie pierdută de a îmbunătăți competențele și de a impulsiiona performanța organizațională.

Resursele insuficiente, constrângerile bugetare și, în cazul unora, scepticismul privind eficacitatea acestor programe, pot explica această discrepanță.

În ciuda subfinanțării, valoarea programelor de leadership este recunoscută de organizații. Analizând atent feedback-ul primit din partea organizațiilor care au implementat programe de dezvoltare a leadership-ului, observăm un consens asupra eficacității acestora. O proporție considerabilă (57%) confirmă eficacitatea unor astfel de programe pentru directorii din prima linie de conducere, exemplificând printre beneficii concrete creșterea oportunităților de

networking, o mai mare vizibilitate și o mai mare expunere.

Pentru cei din următorul nivel de conducere, 53% recunosc rolul programelor în creșterea abilităților, îmbunătățirea vizibilității și susținerea dezvoltării profesionale. În plus, un procent notabil de 47% dintre respondenți cred în potențialul transformator al inițiativelor de formare, coaching și mentorat în legătură cu îmbunătățirea abilităților esențiale de leadership. Acest lucru subliniază o recunoaștere inerentă a rolului cheie pe care îl joacă astfel de programe în formarea liderilor competenți, agili și vizionari.

Cu toate acestea, nu putem ignora perspectivele unui segment important de respondenți, care se îndoiesc de eficacitatea programelor. Cele mai mari nemulțumiri exprimate se referă la abordarea prea teoretică a programelor și la derularea lor în momente aglomerate la nivel operațional. Această lipsă de corelare reduce impactul programelor, evidențiind un domeniu în care recalibrarea strategică poate amplifica beneficiile.

Astfel, dezvoltarea leadershipului devine nu doar o sarcină îndeplinită, ci o transformare profundă, aliniată cu nevoile individuale și organizaționale.

Rezultatele sondajului oferă, de asemenea, perspectiva respondenților asupra trăsăturilor importante necesare liderilor moderni. În timp ce competențe de bază, cum ar fi cunoștințele tehnice, integritatea și viziunea rămân atemporale, liderul viitorului are din ce mai mare nevoie de abilități și atitudini din sfera celor "soft", cum ar fi inteligența emoțională, comunicarea, adaptabilitatea și orientarea către învățare și dezvoltare continuă.

Important de notat este și faptul că există încă scepticism în ceea ce privește capacitatea programelor de dezvoltare existente de a insufla cu adevărat o gândire inovatoare sau o mentalitate de creștere, marcând un aspect esențial de îmbunătățit. În plus, deși majoritatea companiilor recunosc importanța diversității și a incluziunii, sunt necesare în continuare eforturi pentru ca

aceste principii să fie integrate în ADN-ul organizațiilor.

Abilitățile de leadership prosperă atunci când sunt cultivate într-un mediu potrivit, cu instrumentele potrivite. Rezultatele studiului subliniază importanța abordărilor personalizate în acest domeniu.

Fie că este vorba de coaching individual, de mentorat sau de participarea la sesiuni de instruire, scopul este de a oferi liderilor resurse care rezonază cu nevoile și obiectivele lor.

Beneficiile, reflectate în relații mai bune, comunicare eficientă și o performanță crescută la locul de muncă, atestă în mod clar valoarea unei abordări personalizate în dezvoltarea leadershipului.



Leadership și Followership în organizațiile din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Ațiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

Studiul relevă nevoia de acțiune din partea organizațiilor, pe două paliere:

01

În esență, studiul oferă o concluzie clară: **trecerea de la simpla recunoaștere a importanței dezvoltării leadershipului la investiții tangibile, strategice, nu este doar benefică, ci devine o necesitate pentru organizații.**

Într-un mediu de afaceri atât de competitiv și dinamic, această evoluție poate diferenția organizațiile care pun accent pe reziliență, inovație și creștere durabilă.

02

În plus, s-ar putea impune o **recalibrare a strategiilor de învățare și dezvoltare pentru formarea competențelor de leadership.**

Nu este suficient doar să investim în astfel de programe; cheia succesului este implementarea programelor adecvate, care răspund nevoilor individuale de dezvoltare și obiectivelor strategice ale organizațiilor.

O trecere către un model mai integrat și adaptabil în funcție de cerințe ar putea crește numărul celor care recunosc valoarea reală a

acestor programe. Acest lucru implică să diversificăm și să inovăm în ceea ce privește conținutul și metodele de livrare a programelor, depășind barierele teoretice clasice. Integrând metode inovatoare și bazate pe învățare experiențială putem stimula un leadership concret, adaptabil și vizionar. Este esențial să structurăm programele astfel încât să fie flexibile, asigurându-ne în același timp că ele corespund nevoilor specifice ale liderilor, ritmului operațional și priorităților strategice ale organizației.

Vă invităm să explorați rezultatele studiului, pentru a obține informații aprofundate și, sperăm, utile pentru luarea deciziilor informate privind dezvoltarea leadershipului. Pentru informații suplimentare sau întrebări despre acest subiect important, nu ezitați să ne contactați.



Leadership și Followership în organizațiile din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Acțiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

Introducere



Leadership și Followership în organizațiile din România

În colaborare cu "Casa Paleologu", KPMG în România a demarat un studiu orientat pe schimbarea paradigmelor în sectorul de business din România, punând în evidență adaptabilitatea necesară în leadership în actualul mediu VUCA (Volatilitate, Incertitudine, Complexitate și Ambiguitate - n.b).

Studiul a urmărit explorarea practicilor de leadership și de followership în cadrul organizațiilor din România.

Studiul a fost administrat online, între 9 iunie și 10 iulie 2023, și a înregistrat 211 răspunsuri.

Studiul a oferit managerilor și executivilor o platformă pentru a-și împărtăși perspectivele și experiențele, cu scopul de a oferi companiilor o oglindă, care să ajute la înțelegerea abordărilor actuale privind formarea și dezvoltarea leadershipului, precum și a provocărilor asociate acestora.

Scopul final a fost acela de a oferi orientări și suport companiilor care traversează contextul actual complex și să servească drept fundație pentru propunerea de soluții eficiente în îmbunătățirea programelor de dezvoltare a leadershipului.

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Ațiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

Context

Leadership și Followership:

un dans atemporal al influenței și colaborării



Cine nu poate fi un bun urmaș, nu poate fi un bun lider.

Aristotel

Încă din cele mai vechi timpuri, leadershipul a jucat un rol esențial în societatea umană. De-a lungul istoriei, liderii au reprezentat și apărut interesele, aspirațiile și drepturile comunităților lor. Perspectivele asupra conceptului de leadership au evoluat semnificativ de-a lungul timpului, în concordanță cu evoluția nevoilor și complexității societăților umane.

De la viziunea liderului ca autoritate supremă într-o comunitate la teoriile lui Frederick Taylor despre eficiență și management, conceptul de leadership a cunoscut evoluții profunde. Vremurile în care leadershipul era considerat o

calitate înăscută au apus; studiile contemporane subliniază ideea că abilitățile de leadership pot fi cu adevărat cultivate și îmbunătățite pe tot parcursul vieții.

În contextul complex pe care îl traversăm în prezent, leadershipul transcende titulatura formală și se axează mai mult pe influență și impact. Reprezintă un proces dinamic de îndrumare, motivare și influențare a indivizilor și a echipelor spre o viziune comună. Depășește limitele autorității sau ale unei poziții desemnate.

Adevărații lideri pot proveni din orice strat al societății, distingându-se prin capacitatea de a inspira și a influența, indiferent de titlul sau statutul lor oficial.

Dar ce este un lider fără cei care îl urmează? Conceptul de "followership" este cealaltă fațetă a acestei monede. Acesta se referă la angajamentul activ al persoanelor care se aliniază la viziunea și obiectivele liderului.

Relația dintre lideri și cei care îi urmează nu este una de dominație și supunere, ci de respect reciproc și sinergie.

În timp ce liderii oferă imaginea de ansamblu, stabilesc direcția și oferă viziunea, cei care îi urmează aduc acea viziune la viață, punând în aplicare abilitățile, dedicarea și efortul pentru a obține rezultate tangibile.

Această colaborare este fundamentul succesului organizațional. Încurajează o productivitate sporită, cultivă un mediu de lucru pozitiv și deschide calea spre succes. Încrederea și relația dintre lideri și cei care îi urmează sunt cele care sprijină tranziția și adaptarea fără probleme la provocări neașteptate.

În esență, liderii și cei care îi urmează sunt două fețe ale aceleiași monede, fiecare incompletă fără cealaltă.

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

În arhitectura complexă a unei organizații, leadershipul este forța motrice care transformă viziunea în realitate, permițând organizațiilor nu numai să supraviețuiască, ci și să prospere într-o lume în continuă schimbare.

Practicile de leadership eficiente sunt o investiție strategică care se răsfrânge în diferite moduri, inclusiv în performanța îmbunătățită a angajaților, îmbunătățirea culturii organizaționale și în poziția în piață într-un peisaj competitiv.

Organizațiile care recunosc și cultivă un leadership puternic sunt mai bine poziționate pentru a-și atinge obiectivele. Datele din Global Leadership Forecast 2023¹ arată că organizațiile care au oferit programe de dezvoltare a leadershipului pentru primul nivel de conducere au avut rezultate financiare mai bune, 31% raportând că se află în primele 10% din industrie.

Dintre cei care au oferit programe de leadership pentru nivelul al doilea de conducere, 40% au raportat că se află în primele 10% din

industrie, în timp ce 54% dintre cei care au oferit programe de dezvoltare a leadershipului pentru toate nivelurile au raportat că se află în primele 10% din industrie.

Pe de altă parte, lipsa practicilor și a programelor eficiente de leadership care să susțină dezvoltarea liderilor poate costa organizațiile până la 7% din profiturile anuale, potrivit Zippia².

Alte date arată că acei lideri care au finalizat deja programe de dezvoltare a leadershipului au experimentat o mai bună colaborare și o îmbunătățire a lucrului în echipă (69%), un angajament mai bun al angajaților și un nivel mai ridicat al inteligenței emoționale (59%) (Harvard Business Review, Leveraging Coaching and Mentoring to Create More Efficient Leaders)³.

Leadershipul este un pilon care susține fiecare aspect al unei organizații, de la cultura și performanța acesteia până la capacitatea de a inova și de a se adapta. Investiția în dezvoltarea leadershipului este un pas esențial pentru orice organizație care urmărește succesul.

¹ DDI, Global Leadership Forecast 2023, <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023>

² Zippia, Leadership Training Statistics, <https://www.zippia.com/advice/leadership-statistics/>

³ Harvard Business Review, Leveraging Coaching and Mentoring to Create More Effective Leaders



Leadership și Followership

în organizațiile din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Ațiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

de la începuturile sale până la competențele viitorului

Companiile din România fac parte dintr-un mediu global din ce în ce mai complex și competitiv. Pentru a naviga în acest context, este vital un leadership eficient, susținut de “followers” receptivi și deschiși la colaborare.

Mai mult decât atât, în calitate de fostă țară din blocul estic, cu o istorie a unor culturi organizatorice ierarhice, companiile din România pot beneficia de principiile de bază ale leadershipului și followershipului, care pledează pentru responsabilitatea comună și luarea deciziilor în mod democratic.

În România, conceptul de formare a liderilor și followers-ilor în afaceri își are rădăcinile în epoca post-comunistă de la începutul anilor 1990, când țara a trecut la o economie de piață.

A fost o perioadă de transformare socio-economică masivă, în care corporațiile au început să-și stabilească activitățile operaționale în România, aducând cu ele ideea importanței practicilor de formare în management și leadership pentru a susține eficiența și performanța. Organizațiile tradiționale românești au început și ele să

își dea seama de beneficiile unei astfel de educații, pentru a spori competitivitatea și a susține adaptarea la noul peisaj economic.

Acum, mai mult ca oricând, formarea în leadership și followership are o semnificație importantă pentru companiile din România, în mare parte datorită complexității în evoluție a peisajului de business actual. Acest mediu, denumit adesea “VUCA” – un acronim ce vine de la traducerea termenilor din limba engleză Volatilitate, Incertitudine, Complexitate și Ambiguitate, acea combinație de caracteristici ce se referă la condițiile și situațiile dificile pentru care companiile trebuie să construiască strategii de răspuns, necesită o schimbare a paradigmei de la competențele exclusiv tehnice sau “hard”, pentru a include și dezvoltarea competențelor “soft”.

Abilitățile soft includ capacități precum comunicarea, luarea deciziilor și inteligența emoțională, toate acestea fiind esențiale pentru leadership și followership eficient. Pe măsură ce organizațiile din România continuă să se extindă și să concureze pe piețele globale, cererea pentru astfel

de competențe va crește.

Privind în perspectivă, abilitățile de conducere ale viitorului în contextul românesc, dar și la nivel global, necesită o abordare flexibilă, cu o gândire orientată spre viitor. Având în vedere ritmul progreselor tehnologice, răspândirea informațiilor și necesitatea crescândă de competență interculturală,

liderii trebuie să fie atât agili, cât și empatici. În timp ce competența tehnică continuă să rămână esențială, “elementul uman” în leadership are prioritate într-o

inteligența emoțională

devine din ce în ce mai importantă. Nu este suficient doar să iei decizii pe baza datelor; liderii trebuie, de asemenea, să țină cont de dinamica umană din cadrul organizațiilor lor și în relațiile lor externe.

Viitorul leadershipului în România, și nu numai, va fi despre adaptabilitate.

Pe măsură ce provocările se prezintă în moduri neașteptate, liderii vor trebui să adopte o **mentalitate de învățare și dezvoltare continuă,**

actualizându-și constant cunoștințele și abilitățile. În plus, odată cu expansiunea modelelor de lucru descentralizate, a muncii hibride și a economiei gig, liderii vor trebui să valorifice potențialul diversității echipelor. Acesta este motivul pentru care

abilitățile de colaborare și capacitatea de a conduce echipe diverse,

recunoscând că fiecare individ, indiferent de context, poate oferi perspective valoroase sunt, de asemenea, abilități importante pentru viitor.

Leadership-ul etic

va ocupa, de asemenea, un loc central. Într-o eră în care

informațiile sunt ușor disponibile, iar afacerile sunt supuse unor verificări constante,

liderii care acționează cu integritate, transparență și responsabilitate vor fi apreciați.

Alături de astfel de abilități, credem că o componentă esențială a programelor solide de dezvoltare a leadershipului din viitor ar trebui să includă formarea în arte liberale. O astfel de instruire este un fenomen relativ nou în organizațiile din România și este în mare parte încorporată în strategiile mai largi de formare în leadership și followership.

Artele liberale, cuprinzând un spectru larg de discipline (de la științe umaniste la științe sociale), oferă o pregătire inestimabilă, care se extinde cu mult dincolo de limitele cunoștințelor de specialitate.

Unul dintre beneficiile majore ale pregătirii în arte liberale este dezvoltarea gândirii critice și a

abilităților analitice. Explorând diverse subiecte, cursanții învață să abordeze problemele din mai multe perspective, promovând o adaptabilitate care este crucială în peisajul nostru global în continuă evoluție. În plus, o astfel de educație sporește abilitățile de comunicare, atât în scris, cât și oral, permițând articularea eficientă a ideilor complexe.

Formarea în artele liberale cultivă, de asemenea, un sentiment de conștientizare culturală și empatie, pe măsură ce studenții se familiarizează cu istoria, filosofia și literatura.

Această formare holistică nu doar îmbogățește mintea, dar și îi echipează pe lideri cu un set de competențe complementare, adaptabil la multe domenii profesionale, asigurându-se că rămân ancorati în învățarea pe tot parcursul vieții.



Leadership și Followership
în organizațiile din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Acțiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

În timp ce rezistența la acest tip de formare în organizațiile din România rămâne semnificativă, legată în primul rând de scepticismul față de relevanța și eficiența percepută, împreună cu potențiala rezistență la schimbare în cultura corporativă națională, oportunitățile sunt numeroase.

Includerea instruirii în arte liberale în programele organizațiilor din România și-a dovedit deja beneficiile, în special în dezvoltarea creativității, gândirii critice și a abilităților de rezolvare a

problemelor în rândul angajaților. În companiile antreprenoriale și multinaționale, această metodă de formare promovează o viziune holistică asupra lumii, permițând angajaților să înțeleagă și să navigheze mai bine complexitățile mediului de business global. Pe măsură ce angajații sunt mai capabili să aplice o abordare multidisciplinară în rezolvarea problemelor și luarea deciziilor, companiile beneficiază de o creștere a productivității și a inovației.

În esență, abilitățile de conducere ale viitorului în

România și în alte părți vor fi un amestec omogen de adaptabilitate, empatie, învățare continuă, etică și o înțelegere holistică atât a dinamicii globale, cât și a celei locale.

Pe măsură ce companiile din România se îndreaptă spre acest viitor, succesul lor va depinde nu doar de calitatea produselor sau serviciilor lor, ci și, în mod semnificativ, de calibrul liderilor lor și de relația simbiotică pe care o întrețin cu cei care îi urmează.

01 Mai puțin de jumătate dintre companiile participante investesc în programe de dezvoltare a leadershipului, deși majoritatea consideră că aceste programe sunt eficiente

Studiul indică faptul că mai puțin de jumătate (45%) dintre organizațiile românești derulează programe de leadership. Această statistică subliniază un deficit al investițiilor în programe de leadership, ceea ce poate indica o oportunitate ratată pentru multe organizații. Motivele potențiale ale acestei investiții insuficiente ar putea include lipsa resurselor - timp, bani sau expertiză. Un alt posibil motiv îl reprezintă concentrarea operațională pe termen scurt, care nu se aliniază cu beneficiile pe termen lung pe care le oferă programele de leadership.

Deși numărul companiilor care investesc în astfel de programe este încă scăzut, companiile care le oferă constată că acestea sunt eficiente și ne putem aștepta ca numărul să crească și mai mult, dacă vor fi luate deciziile corecte în legătură cu aceste programe. Studiul sugerează că majoritatea organizațiilor consideră că programele de conducere sunt eficiente, 57% dintre respondenți afirmând acest lucru pentru programele dedicate executivilor din prima linie de conducere și 53% pentru cei din următoarele linii.

Pentru executivii din prima linie, programele de leadership oferă valoare în

special prin crearea de relații, vizibilitate și oportunități de expunere față de Board. În ceea ce privește elementele care au un impact negativ asupra eficienței acestor programe, răspunsurile la studiu evidențiază abordările excesiv de teoretice sau perioadele aglomerate în care au loc aceste programe.

Pentru liderii din următoarele linii de conducere, beneficiile vin din consolidarea competențelor, oferirea de vizibilitate și de oportunități de dezvoltare adecvate. Potențialele provocări constau într-o incompatibilitate între conținutul programului și nevoile individuale, organizarea de formare în masă și lipsa continuității pe termen lung pentru unele programe.

Alegerea programului de leadership potrivit este crucială. Datele sugerează necesitatea unei abordări țintite mai degrabă decât a uneia generalizate, ținând cont de relevanța unui program pentru participanți, precum și de o analiză atentă a structurii, metodelor de livrare și momentului de desfășurare a programului. Acest lucru este deosebit de relevant, deoarece abilitățile necesare pentru liderii la început de drum diferă semnificativ de cele pentru cei seniori.

Rezultatele sondajului

Rezultatele studiului nostru oferă perspective valoroase asupra practicilor de dezvoltare a leadershipului în organizațiile din România.

Există un semnal clar privind beneficiile unor astfel de programe, dar și privind

provocările în proiectarea, livrarea și planificarea acestora. Pe măsură ce mai multe organizații vor recunoaște avantajele pe termen lung ale dezvoltării competențelor de leadership, anticipăm că investițiile și calitatea programelor de leadership vor crește.

Adaptarea programelor la nevoile individuale, asigurarea continuității și abordarea provocărilor practice pot face aceste programe și mai eficiente în viitor.

02

Integritatea și viziunea sunt cele mai importante caracteristici ale unui lider

Contextul de business contemporan se caracterizează prin volatilitate și complexitate. Odată cu creșterea cererii de lideri agili, inovatori și capabili să ghideze echipele în acest mediu complex, necesitatea de a identifica și de a cultiva abilitățile potențialilor lideri a devenit primordială pentru organizații.

Accentul pus pe integritate și comportament etic

este incontestabil, 80% dintre respondenți subliniind-o ca fiind cea mai importantă trăsătură, iar alți 14% subliniind-o ca fiind foarte importantă.

Acest lucru subliniază însemnătatea încrederii și a coerenței etice în leadership. Provocările globale din 2020 au pus liderii la încercare. De

atunci, liderii din întreaga lume s-au confruntat cu situații în care au fost nevoiți să ia decizii în condițiile unei incertitudini ridicate; cei care s-au ancorat în valori puternice și au demonstrat angajamentul față de principiile lor au reușit să consolideze reziliența organizațiilor și a angajaților lor.

Angajamentul unui lider față de principiile etice nu numai că îi influențează propriile acțiuni, ci dă și tonul echipei și organizației sale.

Viziunea

este o altă calitate de leadership care se remarcă în rezultate, cu 70% dintre respondenți marcând-o drept cea mai importantă, iar alți 23% ca foarte importantă.

Într-o epocă marcată de evoluții tehnologice, schimbări geopolitice și situații neprevăzute, abilitatea unui lider de a anticipa este neprețuită.

Această viziune nu numai că echipează organizațiile să prevadă și să gestioneze riscurile, dar oferă și inspirație forței de muncă.

Inteligența emoțională și adaptabilitatea

sunt văzute ca fiind cele mai importante trăsături de 62% până la 65% dintre respondenți. În timp ce competențele tehnice și gândirea strategică sunt, fără îndoială, esențiale, factorul distinctiv pentru liderii moderni fiind adesea inteligența lor emoțională. Într-o eră în care organizațiile trec de la

modele centrate pe produse la cele centrate pe om, inteligența emoțională devine esențială.

Empatia, crearea de conexiuni personale profunde și obținerea rezultatelor dorite de la oameni vor fi foarte greu de automatizat, prin urmare capacitatea de a se conecta profund, de a empatiza și de a gestiona dinamicile relațiilor interpersonale este de neînlocuit, creând premisele pentru locuri de muncă autentice.

Comunicarea eficientă și puterea de a influența

au fost selectate ca fiind cele mai importante trăsături de 58% dintre participanți. Acest lucru subliniază importanța unei comunicări clare și persuasive în rolurile de conducere.

Studiul relevă câteva perspective surprinzătoare în legătură cu accentul pus pe diversitate și incluziune. Deși subiectul Diversitate și Incluziune (D&I) se bucură de notorietate în zilele noastre, 14% dintre respondenți au considerat că este de o importanță mai mică, iar alți 32% consideră că este doar relativ important.

Această divergență față de discursul dominant sugerează un potențial decalaj în percepție și ar putea indica necesitatea unor eforturi sporite în acest domeniu. Angajamentul din partea conducerii este vital pentru a integra cu adevărat principiile D&I în ADN-ul organizațional, valorificând beneficiile unor perspective diverse.



Leadership și Followership în organizațiile din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

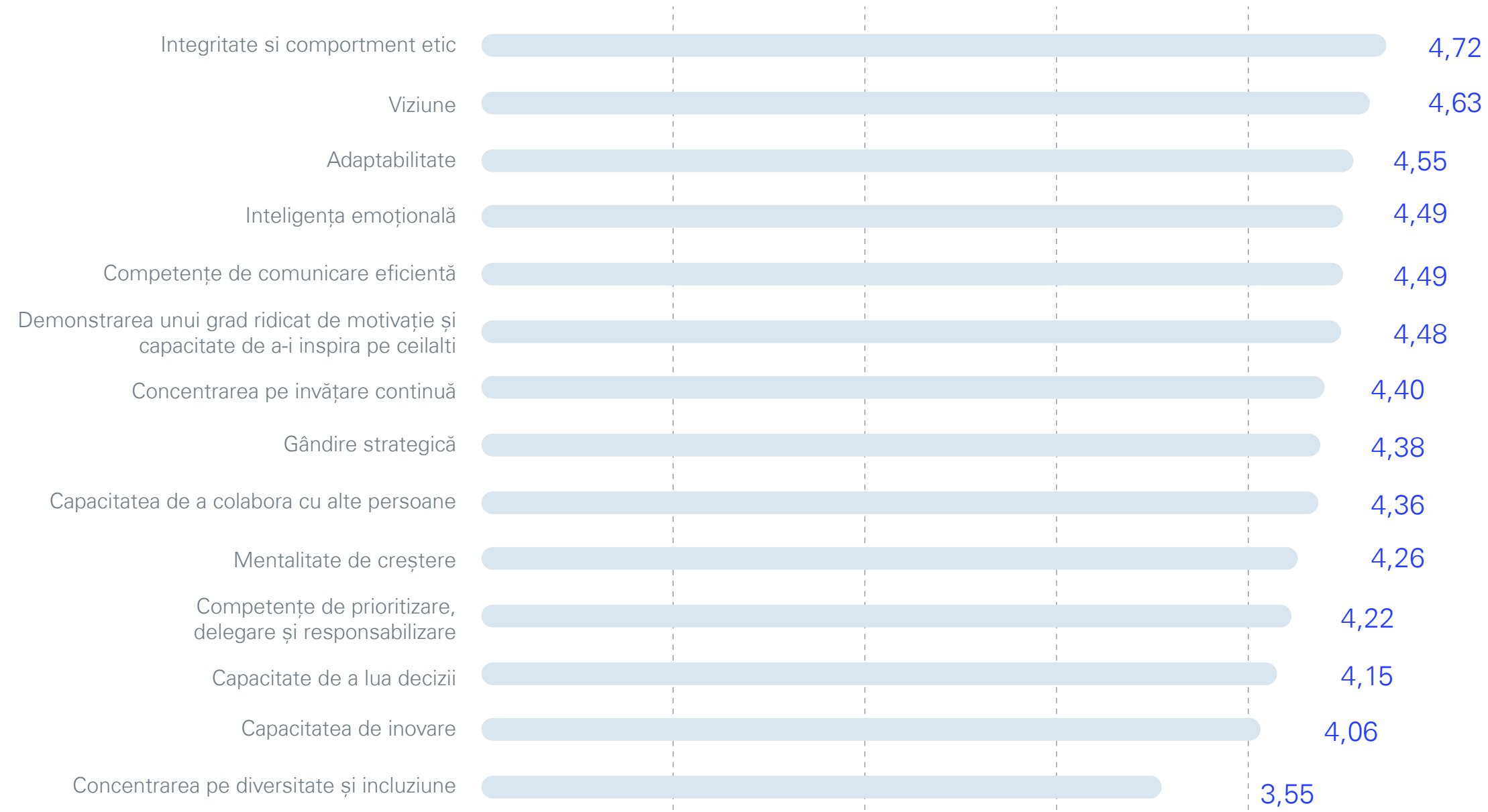
Rezultatele sondajului

Acțiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

Caracteristici ale liderilor importante pentru viitor



*1 = cel mai puțin important, 5=cel mai important

03

Există scepticism când vine vorba de eficacitatea acestor programe în promovarea practicilor inovatoare și în dezvoltarea mentalității de creștere

O mentalitate de creștere este un aspect esențial al leadershipului modern. Această abordare se bazează pe convingerea că inteligența și abilitățile nu sunt înnăscute, ci pot fi cultivate cu efort, perseverență și dedicare. Cei cu o astfel de perspectivă transformă provocările în oportunități de învățare și văd eșecurile drept catalizatori

de creștere. Liderii echipați cu o mentalitate de creștere nu beneficiază doar personal, ci pot avea și o influență semnificativă asupra întregii culturi organizaționale, stimulând angajamentul și reziliența angajaților și promovând o abordare proactivă în rezolvarea problemelor. Pentru organizații, adoptarea unei astfel de

mentalități nu este doar o tendință, ci un imperativ strategic. Pe măsură ce contextul de business devine din ce în ce mai volatil, a avea lideri care văd provocările ca oportunități de a învăța și de a evolua poate face diferența dintre stagnare și creștere.

Datele studiului subliniază necesitatea unor abordări diversificate în programele de învățare – combinând formarea tradițională cu învățarea experiențială – pentru a transfera în mod eficient această mentalitate liderilor; există însă un anumit nivel de scepticism referitor la eficacitatea percepută a acestor programe în promovarea abordărilor inovatoare și în contribuția la o mentalitate de creștere.

Studiul arată că doar 47% dintre respondenți au încredere în programele de dezvoltare ca instrumente pentru a insufla o mentalitate de creștere, iar aproximativ jumătate (48%) dintre respondenți consideră că programele tradiționale de dezvoltare au limitele lor în ceea ce privește echiparea liderilor cu instrumentele potrivite pentru inovare.

Acest lucru sugerează că, în timp ce abilitățile de bază pot fi dobândite prin instruirea formală, provocările din lumea reală și învățarea experiențială ar putea fi esențiale pentru a cultiva cu adevărat gândirea inovatoare.

04 Coaching-ul și mentoratul individual sunt cele mai apreciate

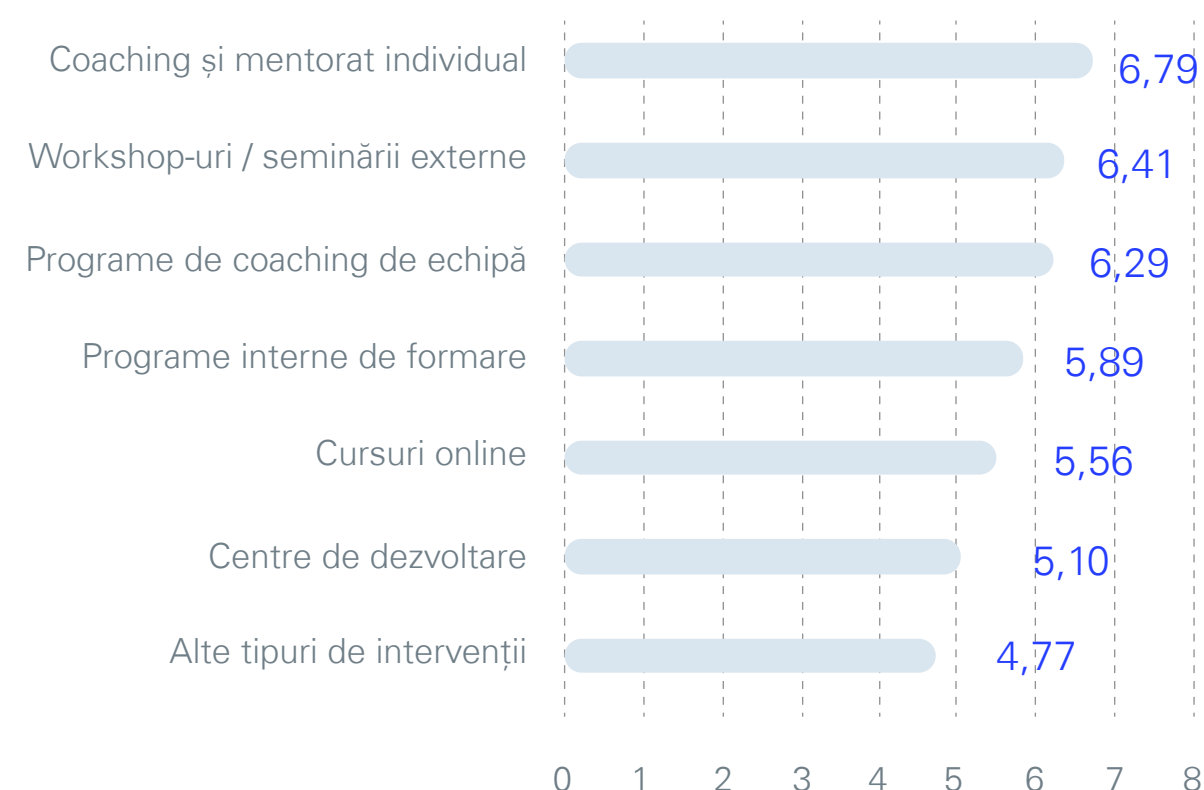
Intervenții pentru îmbunătățirea abilităților de leadership

Programele de dezvoltare a competențelor de leadership nu sunt construite după “rețete” universal valabile. Datele subliniază importanța intervențiilor personalizate, accentuând faptul că programele de dezvoltare a leadershipului ar trebui să răspundă nevoilor, experiențelor și aspirațiilor unice ale fiecărui lider în parte.

Printre organizațiile care investesc în dezvoltarea leadershipului, există o combinație de programe dezvoltate intern și programe dezvoltate în parteneriat cu furnizori externi. Programele populare de leadership includ mentorat, coaching (atât la nivel individual, cât și la nivel de echipă) și cursuri pe subiecte precum leadership situațional, neuroștiință, antreprenoriat și educație financiară.

Coaching-ul și mentoring-ul se disting ca fiind cele mai apreciate intervenții, conform datelor studiului. Valoarea lor rezidă în abordarea individualizată. Spre deosebire de programele standardizate, aceste instrumente sunt personalizate în mod inerent, oferind liderilor consiliere adaptată provocărilor și obiectivelor lor specifice. Mediul sigur oferit de aceste sesiuni permite discuții deschise, îngăduindu-le liderilor să solicite sfaturi, să obțină perspective diferite și să-și dezvolte stilurile de conducere.

Intervenții pentru îmbunătățirea abilităților de conducere



*Pe o scală de la 1-10 (1= foarte puțin, 10=foarte mult) în ce măsură și-au îmbunătățit liderii din organizația Dvs. competențele ca urmare a unor intervenții de acest gen?

Constatările Federației Internaționale de Coaching (ICF) privind coachingul în România confirmă concluziile studiului. Cu un sfert din organizațiile românești beneficiind de coaching, feedback-ul pozitiv din partea participanților spune multe.

Performanța îmbunătățită la locul de muncă, îmbunătățirea relațiilor interpersonale și a abilităților de comunicare evidențiază beneficiile tangibile ale unor astfel de intervenții. Rentabilitatea investiției, confirmată de 86% dintre organizații, este o dovadă a eficacității coaching-ului ca instrument de dezvoltare a leadershipului.

Dincolo de formarea organizațională internă, workshop-urile și seminariile externe se dovedesc a fi, de asemenea, intervenții esențiale pentru îmbunătățirea a competențelor de leadership. Aceste metode expun liderii la o gamă variată de subiecte de specialitate, lărgindu-le orizonturile și acoperind potențiale lacune de cunoștințe.

Expunerea la o gamă variată de idei, povești de succes din industrie și perspective ale experților nu numai că pot contribui la dezvoltarea competențelor, ci și pot insufla o cultură a învățării continue, esențială pentru longevitatea leadershipului.

05

Furnizarea unor oportunități de dezvoltare profesională este unul dintre cele mai puțin utilizate instrumente de recunoaștere a realizărilor

Recunoașterea meritelor, în diferitele sale forme, joacă un rol esențial în promovarea unui climat de leadership performant. Recunoașterea este mai mult decât un act de apreciere; este un instrument strategic de îmbunătățire a retenției și a angajamentului.

Studiul oferă o imagine a modalităților predominante prin care organizațiile recunosc realizările liderilor. Bonusurile aliniate cu performanța, recunoașterea publică și promovările apar ca primele trei.

Acestea sunt metode directe și vizibile care răspund atât nevoilor tangibile (financiare), cât și intangibile (statut și recunoaștere) ale liderilor. Deși astfel de metode tradiționale au meritele lor, există un potențial neexploatat în utilizarea

dezvoltării profesionale ca instrument de recunoaștere.

Doar 18% dintre respondenți menționează oportunitățile de dezvoltare profesională ca formă de recunoaștere. Acest procentaj relativ scăzut indică o zonă potențială de explorare. Investiția în creșterea profesională a unui lider este o recunoaștere puternică. Transmite mesajul că organizația nu numai că recunoaște realizările actuale ale liderului său, dar și investește în potențialul său viitor.

Prin corelarea recunoașterii cu oportunitățile de învățare, companiile pot recompensa și pregăti simultan liderii pentru realizări și mai mari, punând bazele unei culturi organizaționale bazate pe performanță, centrată pe învățare.

06

Planificarea eficientă a succesiunii, corelată cu dezvoltarea leadershipului, formează o abordare coerentă pentru cultivarea talentelor și asigurarea continuității afacerii

Datele evidențiază importanța planificării succesiunii și legătura acestor programe cu dezvoltarea leadershipului. Cu 64% dintre

respondenți care consideră aceste strategii importante, este evident că planificarea succesiunii și dezvoltarea leadershipului sunt

văzute ca două fețe ale aceleiași monede. În timp ce planificarea succesiunii identifică potențialii lideri, dezvoltarea leadershipului asigură că aceștia sunt echipați corespunzător pentru rolul pe care urmează să îl ocupe. Împreună, formează o abordare coerentă pentru cultivarea talentului din organizație și asigurarea următoarelor generații de lideri.

În esență, planificarea succesiunii este strategia pe care o folosesc organizațiile pentru a asigura continuitatea conducerii, beneficiul său principal fiind asigurarea tranzițiilor fără probleme, menținând astfel continuitatea și stabilitatea afacerii. Dar planificarea succesiunii nu se referă doar la ocuparea unor posturi; este vorba despre asigurarea viitorului organizației.

Prin corelarea cu programele de dezvoltare a leadershipului, companiile se pot asigura că nu doar identifică potențialii lideri, ci și îi echipează cu instrumentele de care au nevoie pentru a reuși.

Procedând astfel, nu numai că protejează viitorul organizației, ci și cultivă o cultură a creșterii, a aprecierii și a oportunităților.



Leadership și Followership în organizațiile din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Acțiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

07

Consolidarea leadershipului prin comunicare eficientă, colaborare și integrare a tehnologiei

În această era digitală, comunicarea organizațională a cunoscut o evoluție semnificativă, trecând de la întâlnirile tradiționale față în față la o varietate de alternative digitale.

Cu ajutorul tehnologiei, liderii pot nu numai să susțină îmbunătățirea proceselor de afaceri, ci și să promoveze conexiuni mai profunde cu echipele lor, ceea ce poate susține performanța organizațională. Este vorba despre utilizarea tehnologiei pentru a stimula colaborarea, a asigura transparența și a construi un etos organizațional coerent. Cu peste jumătate (51%) dintre respondenți care

recunosc că organizațiile folosesc tehnologia în mod eficient pentru a crește eficiența, este evident că schimbarea digitală este observată și, mai important, apreciată.

Cu toate acestea, este evident că participanții consideră că încă este loc de mai bine - aproape jumătate consideră că mai există potențial neexploatat pentru utilizarea tehnologiei.

O aprofundare a datelor studiului dezvăluie alte perspective importante. În timp ce 48% dintre respondenți consideră comunicarea de la nivel de leadership în organizație că

fiind eficientă sau foarte eficientă, un procent semnificativ de 36% o consideră doar oarecum eficientă. În plus, 16% o percep ca fiind foarte ineficientă.

Astfel, cu o majoritate a respondenților care consideră că există loc de îmbunătățire, apelul la acțiune pentru management este evident. Există o nevoie clară de a consolida practicile de comunicare pentru a asigura claritatea, alinierea și colaborarea, indiferent de canalele de comunicare.



Leadership și Followership

în organizațiile din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Acțiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

Acțiuni recomandate



Leadership și
Followership
în organizațiile
din România

Studiul oferă informații valoroase despre practicile de dezvoltare a leadershipului în organizațiile din România.

După cum arată datele noastre, majoritatea companiilor din România nu investesc în programe de leadership, ceea ce devăluie că organizațiile pot pierde o oportunitate valoroasă de a-și împuternici forța de muncă și de a îmbunătăți performanța generală.

Lipsa resurselor, constrângerile bugetare, lipsa aprobărilor din partea decidenților sau lipsa încrederii în eficacitatea acestor programe pot fi

unele dintre provocările potențiale cu care se confruntă organizațiile în implementarea unor astfel de programe. Investiția în programe de leadership este o investiție în succesul viitor și sustenabilitatea oricărei organizații și necesită un efort susținut și o planificare detaliată.

Pe baza rezultatelor sondajului, este important ca organizațiile să ia în considerare revizuirea abordării lor privind dezvoltarea leadershipului.

Iată câteva recomandări pentru organizațiile interesate să-și recalibreze abordarea privind dezvoltarea leadership-ului:

01

Aliniați strategic Dezvoltarea Leadershipului cu nevoile organizaționale

Începeți cu o evaluare aprofundată pentru a identifica abilitățile de conducere de care organizația dvs. are nevoie astăzi și în viitor și care lipsesc în prezent.

Armonizați aceste rezultate cu obiectivele și viziunea pentru viitor a companiei. Ca punct de pornire, vă puteți inspira din studiul nostru ce subliniază competențele universale pe care liderii ar trebui să le dețină dincolo de competența tehnică - inclusiv integritatea, viziunea, adaptabilitatea, inteligența emoțională și perspicacitatea strategică.

Elaborarea unei strategii de L&D bazată pe o astfel de abordare asigură alocarea țintită a resurselor și stabilirea unor indicatori de performanță pentru evaluarea programului. Această abordare structurată nu numai că optimizează utilizarea resurselor, dar dezvoltă și o mentalitate de dezvoltare și progres în întreaga organizație.

02

Luați în considerare dezvoltarea personalizată a leadershipului

Excelența în leadership își are rădăcinile într-un angajament continuu spre auto-îmbunătățire. Studiul nostru subliniază limitele programelor generice, subliniind necesitatea unor programe personalizate care să abordeze nevoile organizaționale și a unor planuri de dezvoltare pentru a obține rezultate optime.

Luați în considerare integrarea învățării modulare, facilitate de tehnologie, care este personalizată pentru a se alinia cu preferințele individuale, ritmul și traiectoriile proprii de dezvoltare.

04

Integrarea învățării inovatoare și experiențiale

Încorporați în programele de dezvoltare a liderilor proiecte din lumea reală, simulări și ateliere interactive pentru a transcende învățarea teoretică tradițională. Promovați parteneriate cu industriei și echipe din mai multe linii de business pentru a îmbogăți experiențele de învățare și pentru a încuraja inovația. Ca rezultat, liderii vor dobândi experiență practică, pregătindu-i pentru a face față provocărilor din lumea reală cu soluții inovatoare.

03

Proiectați programe de leadership care susțin creșterea pe termen lung

Dezvoltarea leadershipului transcende dobândirea de abilități izolate, gravitând spre cultivarea de competențe cuprinzătoare, cum ar fi inteligența emoțională și reziliența.

Esența programelor eficiente de leadership constă în promovarea dezvoltării holistice. Combinând diverse metode de învățare – formare, networking, coaching și mentorat - liderii sunt expuși unor medii de învățare care cultivă nu doar cunoștințe și abilități, ci și comportamente flexibile și informate.

Astfel de programe cuprinzătoare nu reprezintă simple cheltuieli, ci investiții valoroase în viitorul organizației. Liderii eficienți stimulează performanța, constituind piloni importanți pentru atingerea și consolidarea succesului pe termen lung.

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Acțiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

05

Tineți cont de implicarea părților interesate și de cultura organizațională

Implicați părțile interesate în fazele de dezvoltare, implementare și evaluare a programelor, asigurând alinierea la obiectivele organizaționale și obținerea de suport.

Cultivați o cultură organizațională centrată pe învățare, promovând dezvoltarea continuă la toate nivelurile, ceea ce va duce la un ecosistem auto-susținut de învățare și inovare continuă, atragerea de talente și stimularea performanței.

06

Recunoașteți performanța prin oferirea de oportunități de dezvoltare profesională

Așa cum arată studiul nostru, oferirea de oportunități de dezvoltare este unul dintre instrumentele cel mai puțin utilizate pentru a recunoaște realizările, deși poate reprezenta un câștig de ambele părți - atât pentru angajați, cât și pentru organizații, deoarece alimentează o cultură de creștere și perfecționare, conducând la o motivație sporită și la rezultate concrete de business.

Cum putem ajuta

După analizarea rezultatelor studiului, îndemnul nostru este pentru o trecere de la o abordare generică la una personalizată, de la teoretic la experiențial și de la modele ierarhice la modele inclusive de leadership.

Provocările și oportunitățile constau în transpunerea acestor perspective în strategii, politici și practici concrete, care să fie alinate la obiectivele organizaționale, și, de asemenea, receptive la mediul de afaceri dinamic, volatil și complex.

Așa cum menționează Ramona Jurubiță, Country Managing Partner la KPMG în România: „Un lider eficient are nevoie de o gamă largă de abilități. Pe lângă necesitatea de a avea o direcție strategică bine definită pentru dezvoltarea organizației, liderul trebuie să fie capabil să inspire și să motiveze echipa să îmbrățișeze acea direcție.

Este esențial ca un lider să cunoască resursele pe care le deține, cu accent pe capitalul uman, și să fie preocupat de valorificarea potențialului

acestora. Programele de dezvoltare pot fi instrumente eficiente în modelarea acestor competențe pentru lideri și pot reprezenta o investiție valoroasă în viitorul organizației.”

La KPMG am construit o bază solidă de soluții de învățare și dezvoltare pentru clienții noștri. Parteneriatul cu profesorul Theodor Paleologu de la Casa Paleologu, completează oferta noastră, înglobând profunzimea artelor liberale și caracterul practic al formării de abilități

tehnice și soft, oferind astfel soluții cuprinzătoare pentru cei interesați.

Oferim o suită de servicii, inclusiv servicii de dezvoltare a strategiilor de învățare și dezvoltare, organizarea de centre de evaluare și dezvoltare a talentelor, precum și dezvoltarea competențelor prin intermediul programelor noastre de formare personalizate, axate atât pe abilități tehnice, cât și pe cele soft.



Leadership și Followership în organizațiile din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Ațiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

Academia noastră de Leadership este conformă cu această abordare, oferind o experiență de dezvoltare holistică prin curriculum-ul său cuprinzător, care acoperă domenii de studiu esențiale precum management general, finanțe, operațiuni, comercial, HR, precum și dezvoltare personală, leadership și dinamica echipelor.

Urmărim ca oferta noastră să răspundă nevoilor unice ale clienților noștri, prin evaluările inițiale de nevoi și prin intermediul etapei de lansare.

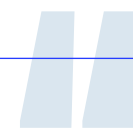
Această abordare nuanțată, împreună cu conținutul Academiei de Leadership ce include atât sesiuni de formare, coaching individual, aplicații practice, proiecte și feedback individual, încurajează o mentalitate de creștere pentru participanți.

În plus, colaborarea noastră cu Casa Paleologu duce oferta de învățare la nivelul următor, interpătrunzând perspectivele cu una din zona artelor liberale. Pentru a

oferi o experiență completă de dezvoltare a leadershipului și pentru a cultiva lideri complet echipați, Casa Paleologu poate oferi cursuri de leadership specializate, care pun accent pe artele liberale și pe formarea incluzivă în domeniul followershipului.

Astfel de programe se concentrează pe dezvoltarea abilităților de retorică și gândire critică, care sunt fundamentale pentru navigarea în mediul de afaceri VUCA de astăzi.

Liderii de astăzi au nevoie nu doar de cunoștințe din domeniu, ci și de o înțelegere amplă a comportamentului uman și a eticii, deoarece a fi un bun lider implică persuasiune, inspirație și integritate.



În mijlocul acestui tsunami tehnologic, val ce generează o avalanșă de informații, accesul la cunoștințe extraordinare este esențial. Prin urmare, este esențial să înțelegem instrumentele care vă pot ajuta să distingeți cunoștințele autentice de restul - de ceea ce este fals, de ceea ce este manipulare. Asta ne străduim să facem cu programele de la Casa Paleologu.

Cursurile noastre, concepute pentru profesioniștii din mediul de afaceri, oferă instrumentele de care aceștia au nevoie pentru a naviga în această supraîncărcare de informații. În ciuda acestui fapt, nu există o soluție unică. Fiecare persoană trebuie să-și creeze și să-și perfecționeze aceste instrumente pe baza propriei personalități, a propriei experiențe. Această construcție și perfecționare permanentă a acestor instrumente face parte din călătorie. Doar pentru că ai absolvit un curs de gândire critică și ai primit diploma, nu înseamnă că procesul se termină acolo. Călătoria de descoperire și creare a acestor instrumente este continuă.

În lumea noastră mereu în evoluție, bazată pe tehnologie, aceste instrumente sunt extrem de relevante pentru companii și profesioniști. Cursurile de la Casa Paleologu pot fi esențiale în a-i ajuta să rămână competitivi și să se poziționeze eficient prin avalanșa de informații.

Theodor Paleologu

Profesor la Casa Paleologu



Leadership și Followership

în organizațiile din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Ațiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere

Observații de încheiere

Perspectivile obținute în urma studiului nostru privind dezvoltarea leadershipului în România subliniază atât potențialul latent, cât și lacunele care există în strategiile organizaționale. Deși valoarea programelor de leadership este evidentă, calea către proiectarea și execuția lor eficientă implică încă multe provocări.

Este imperios necesar ca organizațiile să recunoască faptul că dezvoltarea leadershipului nu se referă doar la formarea persoanelor; este vorba

despre dezvoltarea unei culturi, modelarea traiectoriilor viitoare și investiția în reziliența organizațională pe termen lung. În plus, leadershipul și followershipul nu ar trebui privite ca poziții separate, ierarhice, ci ca roluri complementare în cadrul unei organizații.

Realizarea unui echilibru al acestor elemente cu o formare eficientă va permite companiilor românești să cultive o forță de muncă motivată, inovatoare și robustă, pregătită pentru provocările și oportunitățile secolului XXI.

Încurajăm toate părțile interesate să aprofundeze rezultatele acestui studiu, să lanseze discuții și să se implice în călătoriile de transformare a programelor de dezvoltare a leadershipului, care nu numai că dezvoltă fiecare lider în parte, ci îmbogățesc ecosistemul de business din România.

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Ațiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de încheiere



KPMG în România

KPMG in Romania,
DN1, Soseaua Bucuresti-Ploiesti nr. 89A,
Sector 1, Bucuresti 013685,
Romania,
P.O. Box 18 – 191
Tel: +40 372 377 800



CASA PALEOLOGU

Casa Paleologu

Str. Armenească nr. 34, Sector 2,
București
www.paleologu.com
Tel: +40 722 277 764



Mădălina Racovițan

Partener,
People Services,
KPMG în România



Claudia Stan

Associate Director,
People Services,
KPMG în România



Ioana Prândurel

Director executiv,
Fundația Paleologu



Leadership și Followership

în organizațiile
din România

Sumar Executiv

Introducere

Context

Leadership și Followership

Argument pentru
dezvoltarea leadershipului

Relevanța dezvoltării
leadershipului în România

Rezultatele sondajului

Ațiuni recomandate

Cum putem ajuta

Observații de
încheiere

Toate informațiile prezentate au un caracter general și nu sunt destinate a se adresa condițiilor specifice unei anumite persoane fizice sau juridice. Deși încercăm să furnizăm informații corecte și de actualitate, nu există nici o garanție că aceste informații vor fi corecte la data la care sunt primite sau că vor continua să rămână corecte în viitor. Nu trebuie să se acționeze pe baza acestor informații fără o asistență profesională competentă în urma unei analize atente a circumstanțelor specifice unei anumite situații de fapt.

Numele KPMG și logoul KPMG sunt mărci înregistrate utilizate sub licență de firmele membre independente ale organizației globale KPMG.

© 2023 KPMG România S.R.L., o societate cu răspundere limitată de drept român, membră a organizației globale KPMG, compusă din societăți membre independente afiliate KPMG International Limited, societate privată engleză cu răspundere limitată la garanții. Toate drepturile rezervate.