

MOSS KANTER: "SUCESUL ESTE O CULTURA A INCREDERII"

Profesorul american crede ca diferenta dintre companiile perdante si cele castigatoare consta in cultura interna a organizatiilor (interviu aparut in revista Capital)

Rosabeth Moss Kanter vorbeste despre cea mai recenta carte a sa, "Confidence", o analiza a comportamentelor care creeaza, duc la succes sau esec. Este o explicatie a felului in care guvernele, companiile sau chiar echipele sportive reusesc sa sustina performanta sau sa perpetueze esecul. Capital: Cand v-a venit ideea pentru ultima carte si ce v-a motivat pentru a o scrie?

Rosabeth Moss Kanter: Am fost mereu preocupata de transformarile la scara larga, de inovatie si schimbare, asa ca urmaresc in mod constant lumea afacerilor. Interesul meu a crescut la sfarsitul anilor '90, atunci cand economia globala a intrat intr-o perioada de recesiune. Am remarcat ca liderii nu trebuie sa rezolve doar problemele operationale, financiare sau strategice care pareau a fi sursa recesiunii, ci aveau de luptat cu o schimbare de cultura a companiei. Am inceput, deci, sa ma gandesc la natura evolutiilor ciclice - spirale crescatoare si spirale descrescatoare - si la ceea ce liderii au de facut pentru a schimba aceste tendinte. Vorbim destul de mult despre incredere si invocam termenul de incredere in sine, ca un atribut asociat succesului. In egala masura, vorbim despre increderea in economie, increderea consumatorului sau a investitorilor. Ceea ce am constatat este ca increderea creste de la sine in perioade bune si se erodeaza rapid cand apar dificultati. Asa am inceput sa imi dau seama ca este vorba despre o profetie care se autoindeplineste: daca oamenii cred in succes, vor munci mai mult pentru a face succesul posibil; daca este anticipat un declin, oamenii vor deveni pasivi si negativi. Sunt interesata nu numai de ceea ce sustine succesul, dar si de ceea ce adanceste declinul. Daca intelegi aceste doua lucruri, intelegi ce trebuie sa faca liderii.

Capital: In mod normal, toti avem o idee despre ceea ce inseamna increderea. Are acest cuvânt vreo conotatie speciala pentru dumneavoastra?

Moss Kanter: Increderea inseamna o asteptare privind obtinerea unor rezultate pozitive. Ea influenteaza dorinta de a investi - bani, timp, reputatie, energie emotionala sau alte resurse - sau de a retrage investitia. Aceasta investitie, sau absenta ei, modeleaza abilitatea de a obtine performanta. In acest sens, increderea sta la baza civilizatiei. Asadar, increderea va face ca pasii nostri sa fie sau mici si ezitanti sau mari si hotarati. In perioade de crestere, succesul aduce o atitudine pozitiva. Oamenii care cred ca au sanse sa castige sunt dispusi sa puna la bataie resurse mai multe in momente grele. In cazul unei evolutii negative, esecul se hraneste pe sine insusi. Cand performanta intra pe un trend ascendent sau descendent, evolutia este greu de oprit. Cred ca este foarte important sa ne amintim ca esecul si reusita nu sunt episoade, sunt traiectorii, tendinte si directii. Fiecare decizie poate parea un eveniment in sine, dar viitoarea performanta este modelata de ceea ce s-a intamplat ultima oara. Asadar, increderea nu produce performanta, dar pune in miscare o tendinta. Cand ai incredere, muncesti mai mult, investesti mai mult si ai planuri pe termen lung. Daca nu ai, renunti usor si nu dedici timp si efort, iar esecul devine doar o chestiune de timp.

Capital: Ar trebui, deci, sa ramanem increzatori, chiar daca traversam perioade de adversitate?

Moss Kanter: Adversitatea testeaza increderea. Intr-o perioada buna, este usor sa pastrezi lucrurile in miscare, pentru ca din ce in ce mai multi factori contribuie la succes. Cand o perioada defavorabila incepe, este din ce in ce mai greu sa inversezi tendinta, pentru ca exista din ce in ce mai multi factori care semnaleaza declinul. De exemplu: nu ai resursele, nu poti investi, opinia publica nu-ti este favorabila, presa te critica, nu poti recruta talente si este din ce in ce mai greu sa castigi. Diferenta intre perdanti si invingatori se vede in vremuri grele, cand invingatorii continua sa lupte, aducand situatia pe calea cea buna. Perdantii devin pasivi si incep sa se planga, ceea ce face lucrurile si mai greu de rezolvat.

Capital: Care este cea mai buna cale de a perpetua o evolutie pozitiva?

Moss Kanter: Chiar intr-o perioada buna exista esecuri. Secretul este sa rezolvi problemele rapid. Am incercat sa studiez ce sustine succesul - nu doar o singura reusita, ci un sistem care asigura perpetuarea reusitelor. Cred ca raspunsul sta in construirea unei culturi a increderii. Este crucial ca aceasta cultura sa fie sustinuta de responsabilitate, initiativa si colaborare, ceea ce eu numesc pietrele de temelie ale increderii. Aceste trei caracteristici sunt comune tuturor companiilor care au avut succes pe termen lung. Succesul nu este nici magie, nici noroc chior: vine dintr-un efort sustinut pentru a perfectiona fiecare detaliu. Este chiar putin plictisitor: castigi, te intorci la lucru, castigi din nou. Ceea ce fac liderii de exceptie este sa instaureze un sistem prin care oamenii isi evalueaza in mod constant performanta si incearca sa se perfectioneze.

Capital: Totusi, orice perioada buna are un sfarsit...

Moss Kanter: Nu factorii externi opresc spirala succesului, ci esecul in a mentine disciplina care le-a adus succesul la inceput. De asemenea, succesul produce competitie, creeaza pietre atractive, incurajeaza imitatiea, iar jocul este mai greu de castigat pe masura ce devine mai dur. Pericolul este sa abandonezi atunci cand ai atins un obiectiv.

Capital: Exista anumite comportamente gresite in perioade grele?

Moss Kanter: Greutatile din ultimii trei ani au scos la iveala diferente importante intre perdanti si invingatori. Perdantii si-au inlocuit managerii, au taiat cheltuielile si investitiile, au concediat oamenii si au ingropat proiectele. Dorinta lor de a gasi noi parteneri, de a incheia aliante si de a produce noi proiecte este ceea ce ii deosebeste de invingatori.

Carte de vizita

Rosabeth Moss Kanter este expert international in strategie, inovare si leadership pentru schimbare. Preda la Harvard Business School si consiliaza corporatii si guverne din toata lumea. Este autoarea a 16 carti, cele mai de succes fiind "Men and Women of the Corporation", "The Change Masters", "When Giants Learn to Dance". In 2001, a primit Premiul Academiei de Management pentru o Cariera Stralucita, cea mai inalta distinctie pentru efort academic, pentru impactul lucrarilor sale asupra disciplinei managementului. A fost editor la Harvard Business Review si este considerata printre cei mai proeminenti teoreticieni in domeniul afacerilor din lume.