

Provocări de leadership în companiile antreprenoriale

Conducerea unei organizații antreprenoriale este un lucru provocator. Departe de a beneficia/de a avea nevoie de gradul de procedurizare al unei corporații, firma antreprenorială ajunsă la un colectiv de 50-80 de angajați poate testa abilitățile de lider ale oricărui executiv de top.

Atunci când, însă, este condusă chiar de antreprenorul fondator apar niște elemente suplimentare care fac acest exercițiu și mai dificil. Iată de ce, în cele ce urmează, voi puncta cele mai mari provocări pe care le poate întâmpina un antreprenor pe acest drum.

1. Valorile antreprenorului și valorile companiei

La început de drum, când echipa era alcătuită din 2-3 oameni, transmiterea valorilor antreprenorului și transformarea lor în valorile companiei era ușoară. Dorința de succes, activitatea derulată în stransă legătură zi de zi, fluiditatea rolurilor și concentrarea pe rezultate se realizau în mod natural și firesc. Nu neapărat fără puncte de vedere diferite sau fără momente mai tensionate, dar toate se rezolvau prin comunicarea cu și prin implicarea tuturor.

Odată compania ajunsă la o echipă de 20-30 de oameni, mecanismele de comunicare devin mai complexe, dar oamenii cheie, cei care au fost alături de antreprenor de la început, sunt cei care asigură coerența și consecvența dintre cele două seturi de valori.

Lucrurile se schimbă radical atunci când echipa trece de 50-80 de oameni. Mecanismele de comunicare în proximitate nu mai asigură alinierea valorilor, iar interpunerea unui nivel din ce în ce mai consistent de middle management poate introduce factori perturbatori.

2. Control versus delegare

Nivelul de control pe care îl are antreprenorul asupra companiei sale este imens, față de cel pe care îl au mulți dintre managerii din corporații. Nevoia de control, mult mai scăzută, este susținută, în ambele contexte, de aceleași argumente de management: generarea rezultatelor de business în mod recurent și predictibil. Discrepanța dintre cele două (posibilitatea de a controla și nevoia de a controla tot) este cost de oportunitate pentru organizație.

Acest lucru este învățat destul de greu de unii antreprenori și se poate traduce în scăderea gradului de implicare al managerilor. Cel mai grav este faptul că poate rezulta în delegarea în sus (la antreprenor) a multora dintre responsabilitățile acestora.

Atunci când firma are un număr mai mic de angajați aceste aspecte, deși active, rămân de multe ori sub radar. Imediat ce organizația crește la 50-80 de angajați, efectul perturbator al micro-managementului, al exercitării unui control direct, nestructurat și în afara rolului de lider al antreprenorului, produce fricțiuni majore în mecanismul firmei.

3. Proceduri și autonomie

Introducerea încă de la început a unui nivel adecvat de proceduri, în funcție de nivelul de dezvoltare al firmei antreprenoriale, este un lucru bun. Chiar dacă se poate trăi/face business și fără proceduri, este mult mai ușor de crescut o firmă care are o bună organizare în interior.

Să procedurizezi o firmă abia când a ajuns la 50-80 de angajați aduce cu sine, la pachet, o dimensiune de management al schimbării care poate fi dificil de navigat. Chiar și cu cele mai bune intenții, oamenii vor descoperi că sunt atașați de vechiul mod de lucru și vor integra mai greu procedurile în activitatea de zi cu zi. Mai mult, vor face o legătură (de multe ori falsă) între procedurizare și limitarea autonomiei rolurilor lor, ceea ce va spori gradul de rezistență la schimbare.

Trebuie menționat aici că procedurile și autonomia pot fi termeni care nu se exclud reciproc atunci când primul dă structura pe care se bazează cel de-al doilea, fără ca autonomia să devină subiect de procedurizare.

4. Leadership și management

Antreprenorul are nevoie de o capacitate foarte bună de a mixa aceste două moduri de funcționare în companie. În funcție de fiecare situație în parte, și nu doar de etapa de dezvoltare a companiei, în viața lui de fiecare zi dozajul dat de rolul de lider și cel de manager poate varia semnificativ. Este esențial ca antreprenorul să aibă capacitatea de a se auto-observa pentru a gestiona în mod conștient aceste două roluri.

Totuși, pe măsură ce afacerea crește, rolul de lider și capacitatea antreprenorului de a influența la distanță o organizație din ce în ce mai mare devin esențiale. Modelul comportamental, structura valorilor, strategiile de decizie ale antreprenorului vor ajunge la marea masă a angajaților prin canale de comunicare preponderent indirecte. De aceea este foarte important ca acesta să internalizeze funcționarea ca lider, să o ancoreze în valorile personale fundamentale și să devină un comunicator foarte bun.

Înțelegerea și stăpânirea superioară a comunicării (verbale/non-verbale, directe/indirecte, etc) va face ca transpunerea în realitate a rolului de lider să fie relevantă pentru antreprenor, pentru organizație și pentru oamenii din echipa acesteia.

Autor: Florentina Șuşnea, Managing Partner, PKF Finconta