

ЛИДЕРСТВО СЪС СДЪРЖАНОСТ

„Когато не успеете да се подготвите,
вие се подготвяте да не успеете.“

Бенджамин Франклин

Във която и посока да тръгнем в наши дни, навсякъде ще чуем, че има нужда от повече лидери, както и от по-ефективно лидерство в частните и публични институции. Силното желание да се подобри лидерството във всички области на обществото се засили след ужасната трагедия от 11 септември 2001 г. По обясними причини хората са заинтересувани от това, как институциите ще се справят с високите нива на неопределеност и турбулентност във външната среда. Проблемите стават по-сложни, промените се извършват по-бързо отвсякога, а организациите не са подготвени да се справят с тези предизвикателства.

Нашите институции се нуждаят от лидери, които да мотивират хората, да се справят с организационната промяна и да изравняват различните групи за общата цел. Вземането на решение представлява важен аспект на лидерството, както твърдим в тази книга. Сега повече отвсякога лидерите се нуждаят да обединят и

асимилират различни перспективи, да направят избор, основан на непълна информация, да тестват внимателно своите предположения, да постигат бързо закриване на срещите и да изградят силна ангажираност, за да подпомогнат ефективното изпълнение на задачите. И най-важното е, че хората настояват обществените институции да имат силни, решителни лидери, които знаят как да вземат трудни, понякога болезнени и непопулярни решения в свят на неопределеност и постоянна промяна.

Наблягането върху лидерството в последно време – както и загрижеността за настъпващите социални, политически и икономически предизвикателства, разбира се, не са изцяло ново явление. Преди близо едно десетилетие в своята реч в Центъра за корпоративна отговорност в Минесота главният редактор на *Fortune* Маршал Лоеб предлага следния възглед на базата на своите контакти с много видни мениджъри в бизнеса:

Когато главният редактор пътува из страната и говори с много мениджъри, той чува отново и отново един въпрос: Къде са лидерите? Къде са гордите, красноречиви и вдъхновяващи Чърчил и Рузвелт, грубоватите, прями, но и харизматични Хари Труман и папа Йоан Павел II сега, когато се нуждаем най-много от тях? Ние отчаяно се нуждаем от лидери ... Както казва Томас Карлайл, историята е биография на лидери – също както големите компании са пряко отражение на своите лидери. Лидерът дава тон, определя настроението, стила и характера на цялата организация.¹

През последните години много хора повтарят думите на Лоеб. Мениджърите в бизнеса, политиците и учените говорят за „криза на лидерството“ в ключовите бизнеси и правителствените институции. Това не са само думи; резултатите от проучванията показват, че служителите изпитват належаща нужда от повече лидерство в организациите. През 2002 г. *Watson Wyatt*, консултантска фирма за човешки ресурси, провежда проучване с участието на 12 750 американски служители от много сектори и открива, че само 45% от анкетираните „имат доверие в работата на мениджърите.“² Освен това *Watson Wyatt* докладва през същата го-

дина, че „по-малко от половината (49%) разбират стъпките, които техните компании предприемат, за да постигнат нови цели в бизнеса – спад с 20% в сравнение с 2000 г.“³ Друго подобно проучване в Канада дава същите резултати.⁴ Още по-обезпокоително е проучването, проведено от списание *Workforce Management* през 2002 г., в което 83% от анкетиранияте изпитват „вакуум на лидерството в своите организации.“⁵

От какъв тип лидери се нуждаем?

Ако се нуждаем от по-ефективни лидери, въпросът е: Какъв тип лидери трябва да търси организацията? Естествено, така наречените гуру в мениджмънта изразяват несъгласие. Джим Колинс, най-четеният автор на книги за бизнеса в света, проведе проучване, за да установи защо някои компании преминават от дълъг период на посредствено финансово представяне към ера на поддържани високи резултати. Той открива, че само малка част от фирмите успяват да направят този скок и че техните лидери притежават забележителен набор от способности. Според Колинс ГИД на този тип фирми демонстрират голяма скромност. Те често са тихи, резервирани и стеснителни. Колинс възхвалява тези качества и твърди, че организациите трябва да търсят такива лидери, а не просто да вървят след личности с харизма.⁶

Том Питърс пък, друг четен автор на книги за бизнеса и консултант, силно се съпротивлява на тази представа. Той мисли, че в сегашния недисциплиниран бизнес климат лидерът трябва да притежава качества, различни от „стойк, кротък, спокоен“, които Колинс описва. Питърс твърди: „Мислите ли, че тихият лидер ще ви поведе към обетованата земя? Аз мисля, че това е невъзможно, защото би довело до хаос.“⁷

Питърс не вярва, че можем да посочим единичен набор от личностни качества, свързан с отличното лидерство при всички обстоятелства. Той твърди, че различните ситуации изискват различни типове лидери.⁸ На практика много учени в областта на лидерството възприемат тази гледна точка. Те подкрепят теорията за ситуационното лидерство – разбирането, че трябва да има из-

равняване между стила на лидерство и изискванията и натиска на средата, пред които се изправя.⁹ Тоест институциите трябва да търсят лидер, подходящ за предизвикателствата, пред които се изправя организацията в момента. Когато се вземат решения, лидерите трябва да адаптират своя подход според проблема, който се опитват да решат.

Митът за самотния воин

Някои хора не приемат фокусирането в лидера на самия връх на организацията. Те смятат, че хората поставят прекалено силно ударение върху ГИД, когато обясняват представянето на организацията. Очевидно е, че бизнес пресата обръща голямо внимание на харизматични и енергични лидери, като Джек Уелч и Лоу Герстнер, и успеха, на който се радват фирмите под тяхно ръководство. Джим Колинс обаче критикува култа към харизматичните и героични ГИД; той предпочита да възхвалява скромни, интровертни лидери, като Дарвин Смит от *Kimberly-Clark* и Колман Моклер от *Gillette*. Все пак той поставя акцент върху личността от престижния ъглов офис.¹⁰ Не трябва да забравяме, че тези организации са големи и сложни, със стотици хиляди служители. Затова хората приписват голяма част от заслугата за успеха на организацията на лидерските умения на един човек – героичния ГИД.

Изследователят в областта на лидерството Роналд Хайфетс се пита дали не очакваме прекалено много от личността на върха, който притежава формалната власт в институцията. Ние смятаме, че човекът на върха има отговори на всички въпроси, пред които се изправя организацията. Но вярно ли е това? Съществува ли такава вероятност? Хайфетс заключава: „Митът за лидера е като мита за самотния воин: индивида, чийто героизъм и слава му позволяват да води другите.“¹¹ Но Уорън Бенис посочва, че Микеланджело е получавал голяма помощ, когато е рисувал Сикстинската капела; други 16 художници му помагат да нарисува тавана, на който се наслаждаваме днес! По същия начин повечето фирми не постигат нещата сами, без екип от хора, които помагат на ГИД. Бенис заключава, че в бизнес и правителствените

институции днес „проблемите, пред които се изправяме, не се решават от един човек.“¹²

Това становище предизвиква негативната реакция на много мениджъри. Те твърдят, че фирмата не може да взема стратегически решения от критична важност в комитет. Ще чуете, че демокрацията няма място в кабинета на изпълнителния директор. Мениджърите вярват, че изпълнителният директор трябва да „поеме ръководството“, когато организацията се изправи пред проблеми, изискващи спешна реакция. Човекът на върха просто трябва да вземе важните решения сам. Според тях формирането на несъгласие, стремежът към честен процес и участието на множество единици е знак за слабост, а не за сила. Някои се тревожат, че други участници ще възприемат подход на демократично участие като знак за нерешителност на върха и липса на контрол. Други вярват, че тези дейности са загуба на време и ще предоставят на конкурентите пазарно предимство.

Хайфетс посочва, че много служители подкрепят тази гледна точка и спомагат за увековечаване на мита за самотния воин. Те възприемат патерналистичен възглед, според който се очаква висшето ръководство на компанията да се грижи за тях в трудни времена и да им предоставя правилни решения на трудните проблеми. Хайфетс обяснява:

В периоди на криза ние търсим погрешен вид лидерство. Търсим някой, който да даде отговори, решения и сила, който да посочи пътя – накратко, някой, който да превърне сложните проблеми в прости ... Вместо да търсим спасител, трябва да търсим лидер, който да овластим да ни води, да ни изправи пред проблемите, за които няма просто, безболезнено решение – проблеми, които изискват да работим по нов начин.¹³

Какво правят висшите мениджъри, които изповядват тази нова философия? Нека да си представим как ГИД признава, че не знае отговорите на трудните проблеми, пред които се изправя организацията, и търси съвместен процес на вземане на решение, който изисква съгласие, преди да се пристъпи към действие. Ще критикуваме ли този индивид, че не „поема отговорност“ и не де-

монстрира решително лидерство? Не само хората, намиращи се в позиция на висши мениджъри, увековечават мита за самотния воин, който седи в ъгловия си офис и прави по соломоновски мъдър избор. Много от нас, които са на ниско ниво в организационната йерархия, очакват възгледа за самотния воин да се реализира, когато институцията е изправена пред сложни, трудни проблеми.

Трябва ли да възприемем този възглед за света? Могат ли висшите мениджъри да контролират сами процеса на вземане на решение, когато организацията се изправи пред неотложен проблем, но въпреки това да приемат решения, идващи отдолу, така че да се чуят различаващи се възгледи? В тази книга ние твърдим, че мениджърите могат да бъдат смели и решителни, докато в същото време впрягат колективния интелект на организацията и изграждат съгласие на множество участници.

Двете форми на поемане на отговорност

Ефективните лидери поемат отговорност, когато са изправени пред трудни решения за организацията. Съществуват обаче два различни подхода към поемането на отговорност. Първият тип лидери се потапят право в проблема, като се опитват да намерят правилното решение. Този тип лидери се фокусират върху това *какво да направят*, за да подобрят представянето на организацията. Вторият тип лидери правят една стъпка назад и се фокусират върху това *как* организацията ще се справи с проблема. Лидерът си задава въпроса какъв вид решение да приложи. Това не означава, че той няма мнение за това, какво ще прави, а че не се фокусира изключително върху правилното *решение*. Вместо това той трябва да се фокусира първо върху опитите да открие правилния *процес*.

Консултантът и изследовател Дейвид Надлер твърди, че много мениджъри на организации не правят разграничение между тези два подхода към поемането на отговорност. Те вярват, че съвместната работа с другите чрез подхода на съвместното решаване на проблемите подчертава промяната към „правото на екипа

да се управлява и решава сам.¹⁴ Надлер се опитва да изясни това неразбирателство. Той вярва, че лидерите могат да напътстват процеса на вземане на решение, като заедно с това предоставят на подчинените достатъчно поле за изява, за да предложат различаващи се мнения по отношение на съдържанието на съответния проблем.

Когато преподавам казусите за Залива на прасетата и Кубинската ракетна криза на мениджърите, аз често задавам въпроса: „В кои ситуации бихте казали, че президентът Кенеди е повече практически настроен лидер?“ Неизменно повече от половината от класа твърдят, че той е възприел практически подход към Залива на прасетата, а останалите не са съгласни с тази констатация. Според вас кой е прав? Отговорът е недвусмислен: и двете страни! В случая със Залива на прасетата президентът е ангажиран с детайлите на инвазията. В този смисъл той е лидер, „ориентиран към практически въпроси“. Кенеди обаче губи контрола върху процеса на вземане на решение. Той позволява на ЦРУ да оформят начина на вземане на решение така, че да се гарантира реализиране на резултата, който те желаят. Всъщност Кенеди търси правилното решение, но не успява да поеме отговорност за процеса. Накрая неговата невъзможност да ръководи процеса води до погрешно решение.

По време на Кубинската ракетна криза Кенеди направлява в по-голяма степен вземането на решение. Той прави внимателен избор на композицията, контекста, комуникацията и контрола – четирите К, които определят как лидерът взема решение. Кенеди разглежда как ще се проведат разискванията, каква роля ще играят хората в процеса и как трябва да бъдат посрещнати и чути различните мнения. Той отсъства от няколко срещи и така не се поддава на изкушението да предрешава всички детайли на процеса. Той предлага на своите съветници форум, на който да заявят своите аргументи, да дебатира с другите и да ревизират предложенията за критика на другите участници. Все пак Кенеди си запазва правото да вземе финалното решение, но очевидно не се стреми да постигне единодушно съгласие, преди да премине към вземането на решение. Той поема отговорност за този процес, като

знае, че няма да загуби авторитета си и контрола, като предложи на участниците да изразят мненията си. Никой не възприема Кенеди като слаб или нерешителен, защото е дал възможност на другите да изразят своето мнение, преди да изкаже собственото си мнение по въпроса.

Висшите мениджъри демонстрират наистина решително лидерство, когато мислят внимателно как ще се извърши изборът в екипа, а не как ще вземат окончателното решение. Решавайки как ще решават, те повишават вероятността ефективно да използват разнообразните мнения в своята организация и да вземат правилно решение. Освен това те увеличават шанса да се приложи ефективен курс на действие.

Фигура 9-1.

ДВЕТЕ ФОРМИ НА ДЕЙСТВЕНОТО ЛИДЕРСТВО

