

и браковете помагат на мениджъра да заглуши болката, която терзае душата му. Но винаги настъпва момент, в който той трябва да намали темпото. И когато на хоризонта се зададе пенсионерането, неизлекуваната докрай депресия се връща с пълна сила.

**Нека все пак в заключение на този разговор да кажем, че чашата е наполовина пълна.**

**Каква е тайната на здравите лидери?**

Здравите лидери живеят интензивно. Те вършат всичко със страст. Способни са да изпитват пълната гама от чувства, без да игнорират нито едно тях. Едновременно с това те силно вярват в способността си да контролират (или поне да повлияят) събитията, които се отразяват на живота им. Способни са да поемат лична отговорност и когато нещата не вървят, не обвиняват другите. Здравите лидери трудно губят самообладание и не прибягват до импулсивни действия. Могат да се справят със своето безпокойство и амбивалентност. Вече се убедихме, че именно тези лидери умеят да се наблюдават и самоанализират. Най-добрите от тях притежават вътрешна мотивация, която ги тласка към самоанализ. Друг отличителен белег на здравите лидери е способността им да се справят с разочарованията в живота. Те са в състояние да осъзнаят депресията си и да се опитат да я преодолелят. И което е важно, те са способни да установяват и поддържат взаимоотношения (включително задоволителни сексуални контакти). Животът им е балансиран и те умеят да му се наслаждават. Тези мениджъри са креативни и творчески настроени личности, които бягат от конформизма. Всичко изброено дотук е фундаментално като набор от качества. Но въпреки това аз се надявам, че все пак имаме нужда и от щипка лудост у нашите лидери (след всичко казано дотук!). Защото вярвам, че най-добрите лидери са онези, които са в състояние да приемат собствената си лудост. Тук отново ще цитирам Шоу, който казва: „Май имаме нужда и от известно количество лудост, защото вижте къде ни докарала нормалните!“

## Мениджъри и лидери

*Различни ли са те?*

ЕЙБРАХАМ ЗАЛЕЗНИК

### Резюме

Мениджърите и лидерите са две различни породи. Целите на мениджърите произлизат от нуждите, а не от желанията. Те са майстори да се преструват, че няма конфликти между отделните служители или отдели и да успокояват духовете докато не се уверят, че бизнесът на организацията върви добре. Лидерите от своя страна приемат целите лично и действат активно за тяхното постигане. Те търсят близки и бързи възможности и начини за възнаграждаване на усилията, върхновявайки своите подчинени и разпалвайки посредством своята енергия творческите процеси в организацията. Често отношенията им с подчинени и колеги са емоционално наситени, а работната им атмосфера – хаотична.

В тази статия авторът лансира тезата, че „мениджър“ и „лидер“ са две различни неща. Той твърди, че за да оцелее и преуспее, бизнесът се нуждае и от двата типа личности. Но „мисификацията на мениджъра“ в големите американски организации по това време издига на пиедестал усъвършенстването на неговата индивидуалност – това са хора, на които може да се различа, стремящи се да поддържат ясни работни схеми. Етиката на управленската власт проповядва колективно лидерство и избягване на риска.



Същата тази мистификация на мениджъра е в състояние да задуши развитието на лидера като такъв – няма е възможно предприемаческият дух да оцелее, когато се задушават в една консервативна среда, в която не му се обръща внимание. От изключително значение за личността на лидера е менторството, но в големите бюрократични организации подобен тип отношения не се поощряват.

Освен да обучи мениджъри за своите нужди, бизнесът трябва да положи усилия и за развитието на лидерите. Ако липсва сериозна организационна рамка обаче, дори и лидерите с най-брилянтни идеи не могат да постигнат почти нищо и единствено frustrират своите колеги. Ако в организацията липсва обаче предприемаческа култура, която може да се изгради само ако кормилото на властта е в ръцете на лидер, бизнесът скоро ще навлезе в стагнация и бързо ще загуби конкурентната си сила.

*Според традиционната гледна точка за мениджмънта през 1977 година, по времето, в което Ейбрахам Залезник пише тази статия, най-важни за управлението са организационните структури и процеси. Развитието на мениджърите по онова време се е свеждало единствено до изграждането на компетентност, контрол и подходящ баланс на властта. Залезник обаче смята, че, тази гледна точка изпуска от внимание някои от основните компоненти на лидерството като вдъхновение, визия и човешка страст, които са стимул за корпоративния успех.*

*Според автора разликата между мениджърите и лидерите се корени още в тяхната психика. Едините са привърженици на хаоса, а другите – на реда. Мениджърите мислят за цялостния процес, търсят стабилност и контрол и инстинктивно се опитват да решават проблемите по най-бързия начин – понякога преди да са разбрали напълно тяхната същност. За разлика от тях лидерите толерират хаоса и липсата на структура. Понякога са склонни да отлагат решаването на даден проблем, докато не съберат цялата нужна информация за него. Това, смята Залезник, ги приближава повече до артистите,*

*учените и другите креативни мислители отколкото до мениджърите. За да вървят успешно, компаниите се нуждаят и от двата типа личности, но развитието им изисква да се наблегне върху определени логически и стратегически изражения.*

**К**аква е идеалната среда за развитие на лидерството? Всяко общество има свой собствен отговор на този въпрос. Търсейки пишещком този отговор, то формулира съкровени си интереси, свързани с целта, разпределението и използването на властта. В отговор на въпросите за съвременното лидерство бизнесът налага създаването на една нова порода – мениджърът. Установява се и една нова етика на властта, която подкрепя колективното за сметка на индивидуалното лидерство и почита култа към групата, а не държи толкова на отделната личност. Но за съжаление, докато продължава да се смята, че ролята на мениджъра е да осигурява компетентност, контрол и баланс между потенциалните конкурентни групи, от него няма да се изискват качества като въображение, креативност и етично поведение.

Лидерството неизбежно предполага използването на властта за оказване на натиск върху мислите и действията на други хора. Ако цялата власт е съсредоточена в ръцете на един индивид, това води до възникването на съвсем конкретни рискове. На първо място, съществува риск властта да се откъдне с възможността за постигането на бързи резултати. Второ, има риск и от преобретването на различните начини за легитимно придобиване на власт. На трето място е рискът от загуба на самоконтрол, провокиран от желанието за повече власт. Необходимостта за предпазване от тези рискове отчасти предопределя развитието на колективното лидерство и мениджърската логика. Следователно в културите на големите организации доминира определен консерватизъм. Във „Втората американска революция“ Джон Д. Рокфелер III описва този консерватизъм така:

*„Организацията е система, притежаваща собствена логика и обременена от тежестта на традициите и инер-*



цията. Тя е положително настроена към изпитанията и проверени начини на действие и е против поемането на рискове“.

Ако оставим настрана консерватизма и инерцията, успехът на организациите зависи не толкова от отделните лидери, колкото от развитието на мениджърите. За съжаление именно тази етика насърчава бюрократичната култура в бизнеса.

## Мениджър срещу лидер

Мениджърската култура придава изключително значение на рационалността и контрола. Енергията на мениджъра може да е насочена към целите, ресурсите, организационната структура, или хората, но независимо от всичко той се грижи за разрешаването на проблемите. Какви проблеми трябва да бъдат решени? Кои са най-добрите начини за постигане на резултати? Как да се почувстват хората удовлетворени от работата си, за да продължат да работят за компанията? Мениджмънтът представлява нещото повече от полагането на практически усилия в конкретна посока. За да изпълни задачите си мениджърът, много хора с различен статус и отговорности трябва да работят ефективно. За да бъде дете мениджъри, не се изисква нито гениалност, нито героизъм. Необходими са само здрава работа, интелигентност, аналитични способности и може би най-важното – толерантност и желание.

Другата концепция от своя страна наговарва фигурата на лидера с мистични вярвания за неговата същност и приема, че само великите хора са в състояние да устоят на драмата на властта и политиката. Лидерството тук е разглеждано като психодрама, в която една умна, но самотна личност трябва да наложи контрол първоначално върху собствената си персона, а впоследствие и върху останалите хора. Такива очаквания за лидерството рязко контрастират с досадната рутинна, практически и все още важна концепция, че лидерството на дело означава управляване на работата, която вършат другите.

Тук веднага могат да възникнат няколко въпроса. Дали мислителността на лидера не се дължи донякъде на преживявания от детството – на зависимостта от и копнежа за добри и храбри родители? И още нещо – дали е вярно, че колкото и да са компетентни мениджърите, лидерската им функция е причина за застой, тъй като те са лишени от способността да представят ясно целите и да генерират стойност на работата? Дали, водени от поскромни цели, оцетени откъм въображение и комуникативни способности, мениджърите не увековечават конфликтите между групите, вместо да ги преработят в стратегически намерения и цели.

Ако величието е задължителна предпоставка за справяне с проблемите, то, съдейки от досегашния си опит, можем да кажем, че подборът и развитието на лидерите са оставени на произвола на съдбата. До момента не са известни начини за обучение на „велики“ лидери. Ние продължаваме да изпитваме нужда от компетентни мениджъри и да копнеем по велики лидери.

Онова, което е необходимо за осигуряването на хора, способни да поемат в свои ръце практическата отговорност за работата, може да преиятства развитието на велики лидери. От друга страна, присъствието на велики лидери може да попречи на развитието на мениджърите, тъй като те не са склонни да прелътнат безпорядъка, който обичайно съпътства всеки лидер.

Как да разрешим дилемата от кого се нуждаем повече – от мениджъри или от лидери? Логичният отговор е, че се нуждаем от хора, които притежават и двата вида качества. Но мениджърите и лидерите са съвсем различен тип личности – мотивират ги различни неща, мислят и действат по различен начин, всеки от тях има и своята лична история.

## Отношение към целите

Мениджърите са склонни да се отнасят към целите пасивно. Техните цели са породени не от желанията, а от конкретните нужди и по тази причина са дълбоко запечатани в историята и културата на техните организации. Фредерик Г. Донър, председател и



изпълнителен директор на General Motors от 1958 до 1967 година, изразява подобен вид отношение към целите при дефинирането на позицията на GM относно развитието на продуктите:

*„Ако искаме да посрещнем предизвикателствата на пазара, ние трябва отдалеч да разпознаем промяната в нуждите и желанията на клиентите. Само така ще можем да предложим точния продукт на точното място в точното време и в точното количество.“*

*Необходимо е да постигнем баланс между тенденциите в предпочитанията и множеството компромиси. Крайният продукт трябва да изглежда добре, да работи безупречно и да се продава на конкурентна цена. Задачата ни е да проектираме не само колите, които искаме да имаме, а онези, които нашите клиенти искат да купят“.*

В тези думи не виждаме и намек за това, че вкусовете и предпочитанията на клиентите са пряк резултат от работата на производителите. В действителност с помощта на дизайнера, рекламните и промоциите клиентите се научават да харесват това, за което впоследствие ще кажат, че искат. Кой би оспорил факта, че любителите на моменталните снимки си купуват фотоапарати, които проявяват снимките веднага? Камерите на Polaroid намират своето място на пазара именно в отговор на човешката потребност от новост, удобство и по-кратък интервал от време между действието (заснемането) и постигането на удовлетвие (нейното разглеждане). Ни най-малко не можем да твърдим, че Едуард Ланд е отговорил на очакванията на потребителя. Той просто преоръща технологията, известна като „поляризация на светлината“ в продукт, който от своя страна стимулира техните желания и потребности.

Примерите с Polaroid и Ланд ни илюстрират отношението на лидерите към целта. Те са активни и раждат идеи вместо само да реагират на изискванията на външната среда. Те винаги приемат целите лично. Лидерът влияе върху нагласите на хората, провоякира в тях определени очаквания и подбужда специфични желания, в резултат на което задава посоката на бизнеса. По този на-

чин влиянието на лидера променя начина на мислене на хората за това кое е желателно, възможно и необходимо.

## Отношение към работата

Мениджърите имат склонността да гледат на работата като на процес, в който определени комбинации от хора и идеи си взаимодействат в изготвянето на стратегии и взимането на решения. Те подпомагат протичането на процеса, калкулирайки противоположните интереси, контролирайки моментите, в които спорните точки да изплуват на повърхността, и понижавайки напрежението. В този процес мениджърската тактика изглежда доста гъвкава; от една страна, те преговарят и се пазарят, а от друга, използват награди, наказания и прочее форми на принуда.

Действията на Алфред П. Слоун в General Motors илюстрират как този процес работи в ситуация на конфликт. През 1920 година Ford Motor Company все още доминира в автомобилната индустрия благодарение на конвенционален двигател с водно охлаждане (който използва и General Motors). С пълната подкрепа на Пиер Дюпон, Чарлз Кетъринг се посвещава на създаването на нов двигател с медни ребра за въздушно охлаждане, чиято поява на пазара трябва да доведе до голямо техническо и пазарно преобладаване и скок на продажбите на GM. Кетъринг върва в производството и доставката на новата разработка. Те повдигат въпроси относно техническата надеждност на двигателя и се противопоставят на идеята компанията да сложи всичките си яйца в една кошница, инвестирайки със замах в този нов продукт.

През лятото на 1923 година, след серия от фалстартове и последвалото решение да се изтеглят от пътната мрежа и дилърите всички модели на Chevrolet с медни двигатели, управата на компанията спира проекта. Дълбоко огорчен от това решение, Кетъринг пише на Слоун, че без „организираната съпротива“ срещу проекта, той със сигурност щял да постигне успех, а след това го предупредява, че ще си търси друга работа.



Слоун е съвсем наясно с настроенията на талантливия конструктор и с решението му да напусне General Motors. Той обаче отчита и друг един факт: директорите на заводите може да са против новия двигател, но Пиер Дюпон го подкрепя. Самият той му е гласувал пълно доверие в официално писмо, изпратено преди по-малко от две години. Проблемът е как да задържи прекалено ценния за компанията Кетъринг, да избегне охлажданването на Дюпон и да насърчи шефовете на производствените единици да продължават да произвеждат с предишното усърдие конвенционалните двигатели с водно охлаждане.

Действието на Слоун в тази ситуация разкриват много за работата на мениджъра. Първата му крачка била да убеди Кетъринг да не напуска, обещавайки му своята и на управителния съвет пълна подкрепа. Казал, че проблемът не е в продукта, а в хората, но не бивало да налагат производството на нещо, което заводите на компанията не желаят да произвеждат. След това предложил реорганизация и създаване на нов отдел, който да отговаря за проектирането, производството и маркетинга на новия двигател. Това предложение изглеждало не по-малко съмнително от усиленията му да задържи Кетъринг. Ето какво пише Слоун:

*„Планирах да създадем независим пилотен проект под управлението на господин Кетъринг – нещо като филиал за производство на двигатели с медни ребра за въздушно охлаждане. Той лично трябваше да подбере персонала, включително главния инженер, с оглед максимално ефективно решаване на производствените проблеми.“<sup>5</sup>*

Слоун не дискутира практическата стойност на това решение, което товари с мениджърски отговорности един избобретател. На практика той го използва, за да потуши назряващия конфликт с Пиер Дюпон.

Това мениджърско решение не остава избор на останалите. Предложението за изцяло нова структурна единица блокира емоционалните реакции на ключовите фигури в компанията и в крайна сметка те нямат друга възможност, освен да се съгласят. Ето какво пише Слоун в докладната си до Дюпон:

„Днес обсъдих състоянието на нещата с господин Кетъринг и той напълно се съгласи с мен. Прие нашето становище с ентузиазъм и е напълно уверен, че то може да се реализира на практика.“<sup>4</sup>

Той успокоява духовете с помощта на структурно решение, което, изглежда, че предлага нова възможност, но на практика ограничава избора. Сега вече може да разпореди на главния директор на завода да продължи производството на двигатели с водно охлаждане (чисто мнение по принцип поддържа), които се търсят на пазара.

Години по-късно Слоун неохотно признава:

*„Идеята за двигател с медни ребра за въздушно охлаждане така и не се реализира. По неизвестни за мен причини тя просто умря.“<sup>5</sup>*

За да накарат хората да приемат решенията на проблемите, мениджърите постоянно трябва да координират и балансират противоположни позиции. Интересно е да се отбележи, че тяхната работа прилича до голяма степен на това, с което се занимават дипломатите и посредниците – като Хенри Кисинджър например. Целта на мениджърите е да променят баланса на силите в посока на компромисните решения.

Лидерите работят в точно противоположна посока. Докато мениджърите се стараят да ограничат избора, лидерите разработват нови подходи към старите проблеми и ги отварят към нови възможности. За да бъдат ефективни, те трябва да проектират идеите си върху вдъхновяващи хората образи, които да им вдъхнат живот. Едва тогава предлагат избора, придаващ на тези образи пълнота и смисъл.

Краткото президентство на Джон Ф. Кенеди демонстрира както силните, така и слабите страни на лидера, който влага страст и буди вдъхновение с работата си. В словото си при встъпване в длъжност той заявява:



„Независимо дали ни желае доброто или злото, всеки народ трябва да знае, че в името на свободата и демокрацията ние сме готови да платим всяка цена, да поемем всяко бреме, да посрещнем всяко предизвикателство, да подкрепим всеки приятел и да се изправим срещу всеки враг.“

Тази често цитирана декларация кара хората да забравят моментните си грижи и да се идентифицират с Кенеди и неговите идеали. Но ако се вгледаме в нея, несъмнено ще установим, че тя е просто абсурдна и ако бъде реализирана на практика, страната ще изпадне в много по-катастрофална от Виетнамската война ситуация. Но новият начин на мислене и новият избор няма да видят бял свят, ако не събудят очакванията на хората, въпреки опасностите от разочарование, които неизменно се съдържат в тях.

Работата на лидерите е свързана с голям риск, който често самите те търсят заради своя темперамент и от любов към спорта – най-вече в случаите, в които има шанс да получат удовлетворение и награди. По мои наблюдения някои хора търсят риска, а други предпочитат консервативните решения единствено подтиквани от личния си темперамент, а не от съзнателен избор. У мениджърите инстинктът за съхранение доминира над желанието да се поемат рискове. Този инстинкт върви в комплект с толерантността, необходима за всекидневната работа. За разлика от тях лидерите често реагират на всекидневната работа като на досадно хронично заболяване.

## Взаимоотношения с другите

Мениджърите предпочитат да работят в екип, защото самостата на работното място ги прави неспокойни. Преди няколко години проведох едно изследване върху психологическите аспекти на кариерата. Стана ясно, че една от най-важните характеристики на мениджъра е нуждата от екипност при изпълнение на всекидневната работа. По време на един от експериментите им показвах снимки на две фигури – едната на момче с цигулка, другата – на възрастен мъж, потънал в размисъл. Те трябваше да напишат

нещо като преразказ по картина за една от снимките. По-долу ви предлагам пример, който демонстрира силата на въображението им (фотосът е на момчето с цигулката):

„Майката и бащата настояват синът им да взема уроци по музика с надеждата, че един ден ще стане концертнирац музикант. Поръчаният инструмент току-що е пристигнал. Момчето се колебае между възможностите да поиграе футбол с връстниците си или да свири на тази скрибуцаща кутия. То не може да разбере защо родителите му мислят, че цигулката е по-добра от един красив тъчдаун.“

След четири месеца упражнения на момчето му идва до гуша. Бащата бяснее, а майката се колебае, готова да отстъпи. Футболният сезон вече е приключил, но едно е сигурно: през пролетта на терена със сигурност ще се появи един нов и надежден полузащитник.“

От тази история можем до голяма степен да направим извод за нагласата на мениджъра към човешките отношения. Първо, той винаги се стреми в дейностите да се включат и други хора (в случая футбол отбор). И второ, мениджърът се старее да поддържа ниско ниво на емоционална ангажираност в тези взаимоотношения. Емоционалната дистанцираност в тези взаимоотношения мемоори, дори на клишета, както и в описанието на готовата трансформация на потенциален конфликт в хармонично решение. В дадения случай момчето, майката и бащата се споразумяват да се откажат от цигулката в полза на спорта.

Тези две теми може да изглеждат парадоксални, но тяхното съвместно съществуване подкрепя действията на мениджъра, включително води до изглаждане на различията, подпомага търсенето на компромиси и уравнивяването на силите. Следващата история показва, че на мениджърите често им липсва емпатия, или капацитет да усещат интуитивно мислите и чувствата на другите. Тя е тълкувание на същата картинка, а авторът ѝ се възприема от колегите си като лидер.



„Момчето прилича на творец, цигулката силно го привлича, личи огромното му желание да овладее този труден инструмент.

Поредното изражение току-що е приключило, но наистина герой изглежда унил и разочарован от неспособността си да изтръгне от инструментта онези звуци, които върва, че се крият в него.

Момчето е хванато в момент, в който очевидно се зарича да отдели времето и усилията, необходими за постигането на задоволително ниво на свирене – ниво, което ще се приближи по качество до музиката, звучаща в главата му.

Подобна решителност може би наистина ще помогне на момчето да се превърне в добър професионален музикант.

Емпатията е много повече от това да обръщаме внимание на другите хора. Тя представява и способност да улавяме техните емоционални сигнали и да ги превръщаме в съществена част от взаимоотношенията си с тези хора. Човек, който описва някого като „силно привлечен“, „изпитващ огромно желание“, „унил“, или „се зарича“, със сигурност притежава тънка чувствителност, която ще прояви в отношенията си с околните.

Контактите на мениджърите с околните зависят от ролята, която те изпълняват в поредицата от взаимно свързани събития или в процеса на вземане на решения. Лидерите пък отговарят за идеите и са свързани с останалите с помощта на по-интуитивни връзки. Мениджърите се интересуват от това как се върши работата, докато лидерите се вълнуват от това какво означават дадените събития и решения за техните служители.

В последно време мениджърите демонстрират все по-голяма привързаност към „теорията на играта“ и най-вече към постановката, при която процесът на вземане на решение води до два вида ситуации: „печеля – губиш“ (нулев краен резултат) или „печеля – печелиш“ (ситуация, при която всички участници извличат полза за себе си). Те се борят със зъби и нокти да превърнат пър-

вата ситуация във втората и това е част от процеса за изглаждане на противоречията между хората и за запазване на равновесието.

Да вземем например решението за разпределение на капиталовложенията между оперативните звена в една голяма и децентрализирана организация, приемайки, че тези средства са ограничени във времето. Логично ще заключим, че повече капиталовложения за едно звено означава по-малко средства за останалите.

За мениджърите тази ситуация (доколкото тя засяга човешките отношения) е въпрос на префокусиране на гледната точка. Те се интересуват от това как да я превърнат от нещо, което представлява на проблем от типа „печеля – губиш“ в проблем от типа „печеля – печелиш“. От този ъгъл са възможни няколко решения. Първо, мениджърът насочва вниманието на другите към процедурата вместо към същността. Игрите започват да размишляват върху проблема КАК да вземат решение, а не КАКВО решение да вземат. Веднъж ангажирани с по-важния проблем, тези хора волю-неволю ще приемат крайния резултат, защото вече са участвали в процеса по определянето на правилата за вземане на решение. Те вярват в тези правила, тъй като сами са ги определили, а оттам се ражда и склонността им да приемат загубата. Крещи ги мисълта, че следващия път непременно ще спечелят.

Второ, мениджърът комуникира с подчинените си индиректно, прибавяйки до „сигнали“, а не до „послания“. Сигналят съдържа множество скрити предположения, докато посланието изразява ясна позиция. Сигналят е неопределен и позволява различни интерпретации, хората са неспокойни и разстроени. Посланието съдържа преките последици, независимо дали са приятни или не. Естеството на посланието е такова, че усилва емоционалните реакции, а това не се прави на мениджърите и ги тревожи, докато при сигналите никога не е ясно кой печели и кой губи.

Трето, мениджърът печели време. Той е наясно, че с течение на времето и отлагането на важните решения се дава шанс на компромисите, които вадят жилото на ситуацията „печеля – губиш“. Компромисите означават, че някой може да печели и губи едновременно, в зависимост от това как оценява играта.



Несъмнено съществуват много други тактически ходове, с които мениджърите променят ситуацията от типа „печеля – губиш“ в типа „печеля – печелиш“. Но важното е, че тези тактики се фокусират върху самия процес на вземане на решения и този процес интересува повече мениджърите, отколкото лидерите. Практически погледнато, интересите включват и разходи, и ползи; заради тях организациите стават твърде добри в бюрократичните и политическите интриги и твърде слаби в сериозната, основната работа и човешките взаимоотношения. Често се случва подчинените да описват мениджърите като неразбираеми, дискантирани и манипулативни хора. Това е така, защото подчинените се чувстват въввлечени в процес, чиято цел е да поддържа една контролирана, рационална и безпристрастна структура.

За разлика от тях лидерите често биват описвани с емоционални епитети. Те са обект на силни чувства – идентифициране и дистанциране, любов и омраза. Човешките отношения в една доминирана от лидера структура често изглеждат бурни, интензивни и на моменти дори хаотични. Подобна атмосфера подхранва мотивацията на отделните хора и често води до неочаквани резултати.

## Себеусещането

В „Многообразието на религиозния опит“ Уилям Джеймс описва два основни типа личности: „родени за пръв път“ и „преродени“. Родените се приспособяват лесно към живота и го прекарват относително спокойно. Но при преродените нещата невинаги се получават. Животът им е белязан от постоянна борба срещу хаоса, те просто не могат да приемат нещата наготово. Според Джеймс двата типа личности имат напълно различни гледни точки за живота. За родените себеусещането като ръководство за поведение и начин на мислене произхожда от чувството, че си у дома и от хармонията със заобикалящата ги среда. При преродените то идва от чувството на абсолютна изолираност.

Чувството на принадлежност и на изолираност има пряко отношение към това какви инвестиции правят мениджърите и лиде-

рите в своята кариера. Мениджърите се възприемат като пазители и регулатори на установения ред, с който се идентифицират и благодарение на който заработват парите си. Усещането на мениджъра за лична стойност се подсилва от увековечаването и задръвяването на съществуващите институции. Поведението му е в съответствие със собствените му разбираня за мениджърските задължения и отговорности. Тъкмо тази хармония – усещането, че плавно преминаваш в посока от и към външния свят – според Уилям Джеймс характеризира родените за пръв път личности.

Преродените имат повече качества на лидери. Те никога не принадлежат изцяло на организацията, за която работят. При тях въпросът „Кой съм аз?“ не зависи от броя на членствата, от професионалните им роли или от други социални индикатори за идентичност. Този начин за схващане на идентичността може да обоснове теоретично защо даден индивид търси възможности за промяна. От своя страна методите за извършване на промяната могат да бъдат технологични, политически или идеологически, но обектите на тази промяна са едни и същи – човешките, икономическите и политическите отношения.

При изучаването на лидерството трябва да се вземат под внимание две различни посоки на развитие на житейските биографии: 1) развитие чрез социализация, при което индивидът се подготвя да управлява институции и да поддържа съществуващото равновесие в социалните отношения и 2) развитие чрез лично усъвършенстване, което тласка индивида към борба за психологическа и социална промяна. Обществото изгражда своя мениджърски потенциал благодарение на първата линия на развитие. Лидерите се раждат благодарение на втората.

## Развитие на лидерството

Развитието на индивида започва в семейството. Всеки човек преживява травма от раздялата с родителите и болката, която я съпътства. Логично е всички хора да изпитват трудности в търсенето на самоконтрол. Още в детството си обаче мнозина са усво-



или как да намират удачни заместители на онези поощрения и награди, които са останали в детството. Такива индивиди (родените за пръв път според теорията на Джеймс) се идентифицират донякъде с родителите си и намират хармония в това, което очакват и са способни да постигнат в живота.

Представете си, че болката от отделияното се подсилва от изискванията на родителите ви или от собствените ви нужди до степен, при която поради усещането, че сте изолирани, или по-особени, или пък поради предпазливост скъсате връзките дете-родител (или други авторитети). Така човек се загваря дълбоко в себе си, губейки интерес към външния свят. Неговата самооценка не зависи единствено от позитивните стимули и награди. Увереността в собствените сили е пряко свързана с очакванията на индивида към резултатите от неговата работа, към постиженията и великите дела, които се надява, че го очакват.

И най-големият талант не е гаранция за успех. Развитието включва и други фактори. Според един от тях лидерите са като артистите и останалите творчески личности, които цял живот се борят с невротите. Тяхната работоспособност е доста непостоянна и някои потенциални лидери губят битката. Освен това изврателното въздействие на определени хора от детството се отразява върху развитието на мениджърите и лидерите. Обикновено личността на мениджъра се формира с помощта на широко разпространени средства. Лидерите от своя страна, сами установяват и сами прекъсват интензивните отношения.

Често ставаме свидетели как слаби ученици се оказват с времето изключително талантливи хора. Айнщайн например е бил твърде посредствен ученик и едва ли някой е допуснал, че ще стигне до такива велики открития. Причината за посредствеността очевидно не се крие в липсата на способности. Тя може да се дължи на себевългбеност и липса на концентрация върху обикновените задачи. Единственият сигурен начин надареният да излезе от този унес и вглъбеност е да се привърже силно към велик учител или друга силна личност, която да го разбира и да умее да общува с него.

Дали надарените индивиди ще открият в отношенията си с останалите това, от което се нуждаят, зависи от наличието на учители, най-вероятно заместници на родителите, чиято сила се крие в култивирането на таланта. За щастие, когато поколенията се сблъскват и се задейства естественият подбор, ние научаваме повече за това как да развием лидерите и как си влияят талантливите хора от различни поколения.

Понякога служители, които първоначално сме преценили като посредствени и способни само да чиракуват, впоследствие се оказват в състояние да ускорят рязко своето развитие. Психологическата готовност на индивида да извлича ползи от такъв тип отношения зависи до голяма степен от неговия житейски опит.

Да вземем например Дуайт Айзенхауер, чиято ранна кариера в армията загатва твърде малко за бъдещото му развитие. През Първата световна война, докато някои от съвинушниците му от Уест Пойнт трупали опит във военни действия във Франция, Айзенхауер се чувства „безнадеждно затънал в монотонността и нежеланата сигурност на тила“<sup>66</sup>. Това било неவிждано наказание за него.

След края на Първата световна война младият офицер Айзенхауер не бил оптимист относно шансовете си за кариера в армията. Подал рапорт да го преместят в Панама, за да работи под ръководството на генерал Фокс Конър – висш офицер, на когото се възхищавал. И тогава в живота му се случила неочаквана трагедия – първородният му син Айк починал след боледуване от грип. По същото време се решил въпросът с новото му назначение и той заминал за Панама с голяма болка в сърцето.

Постепенно започнал да чувства Конър като свой баща и постоянно попитал информация от него. Генералът предложил величайшето си настойничество и младият тогава офицер с охота го приел. Ефектът от тези отношения нямал количествено измерение, но тяхната значимост за кариерата на Айзенхауер от този момент наатък не можела да бъде подценена.

Години по-късно, Айзенхауер ще напише: „Животът с генерал Конър беше истинска школа по военна дипломация и житейска човешчина. Никога няма да мога да изразя адекватно благодар-



ността си към този джентълмен ... той представлява една сравнително небележима фигура на фона на дългогодишните ми контакти с велики и добри хора, но определено е личност, на която дължа много“<sup>67</sup>.

Голямата промяна идва малко след службата под командването на генерал Конър. Сбъдва се дългогодишната му мечта да завърши Генерал-щабната академия във Форт Лийвънуърт – едно от най-престижните военни учебни заведения в САЩ. За разлика от гимназията и Уест Пойнт, тук Айзенхауер се представя много добре и завършва академията пръв по успех в курса си.

В психологическите биографии на надарени хора винаги изтъква важната роля, която играе учителят в развитието на индивида. Андрю Карнеги дължи много на своя наставник Томас А. Скот. Като началник на Западното направление на Пенсилванските железопътни линии Скот забелязал таланта и любознателността на младия Карнеги, който тогава работел при него като телеграфист. Постепенно започнал да му възлага по-отговорна работа, в хода на която двамата се сближили и Скот помогнал на учителя си да се почувства по-уверен в себе си и своите постижения. В същото време не се притеснявал от агресивността на младежа, главно благодарение на собственото си самочувствие и възможности. Имено тези качества му позволили да подкрепя твърдо неговите инициативи.

Великите учители поемат рискове. Първоначално залагат на таланта, който виждат у младите хора. После рискуват да се обвържат емоционално със съдбата на своите питомци. Рисковете невинаги са оправдани, но готовността да бъдат поети, изглежда, е от критично значение за развитието на лидерите.

### Могат ли организациите да създават лидери?

Начинът на мислене в деловите среди отразява един мит, който битува от години в американската култура – мита, че човек най-добре се учил от хората, с които работи. Смята се, че отношенията между колеги не носят заплаха, та дори и унижението, присъщи на оценяването. Това се дължи на тенденцията за иден-

тифициране с другите и на съществуващите социални задържки спрямо авторитарно поведение между равни. Придобиването на опит от колегите се проявява в различни форми. Специфичните задачи и дейности налагат да се сформират екипи с различна насоченост (продажби, производство, изследователска дейност, финансии). Тъкмо поради тази причина индивидите са по-склонни да споделят открито и да обменят идеите си. Така хората взаимодестват по-свободно, изслушват по-спокойно критиките и различните гледни точки и се учат от обмяната на опит със своите колеги.

Големи корпорации като Philips в Холандия градят организационната си структура върху принципа на споделената отговорност между двама колеги – единият отговаря за търговската страна на бизнеса, а другият за техническата. Формално и двамата помагат еднаква отговорност за резултатите от работата. Често единият от тях доминира, но въпреки това двамата работят като равни.

Аз бих попитал дали подобни техники не благославят во веки веков ориентацията към фигурата на мениджъра и дали не спъват съсяването на дистанцията между висшето ръководство и потенциалните лидери.

Съзнавайки потенциалния задушаващ ефект от взаимоотношенията между колегите върху агресивността и личната инициатива, една много по-малка от Philips компания е въвела принципа на споделена отговорност между колегите в отделни работни единици. Но тук се откроява една съществена разлика. Президентът на компанията насърчава конкуренцията и състезателното начало и награждава онези, които се справят най-добре с големи отговорности. Тези хибридни техники могат да доведат до някои нежелани последиствия. Няма лесен начин за ограничаване на съперничеството. То се просмуква до всички оперативни нива, отваряйки пътя за създаването на клики в атмосфера на интригантство.

Една голяма петролна компания достигнала до прозрението, че развитието на бъдещите лидери може да се осъществява чрез влияние на старшите служители върху младшите. Управителите



на фирмата периодично избирали някой талантлив млад специалист и работели съвместно с него в продължение на една година. В края на годината младият мениджър получавал правото да избере в кое подразделение да работи и заемал отговорна позиция в него веднага след приключване на стажа си. По време на „чиркуването“ този млад специалист имал възможността да се запознае от първа ръка с начините, по които се упражнява властта и с противоотровата срещу болестта, причинявана от властта, която се нарича „високомерие“. Тази противоотрова е във формулата „работа-почтеност“.

Обикновено, когато между двама колеги на обща работа има разлика в йерархията, отношенията помежду им се нуждаят от толерантност и емоционално общуване. Голяма част от мениджърите влизат с неохота в подобни схеми именно заради този жизненоважен за близките работни отношения емоционален обмен. Преди време *Fortune* публикува една интересна история, свързана с оттеглянето на Джон Хенли от топмениджмънта на Procter & Gamble и с новия му пост на главен изпълнителен директор на Monsanto\*. Прехвърлянето било иницирано от главния изпълнителен директор и председател на управителния съвет на R&G, който лично предложил Хенли за позицията, която по традиция се заема от някой от действащите вицепрезиденти.

Очевидно този човек е разбрал, че не може да работи добре с Хенли, който, по собствените му признания, бил агресивен експериментатор, готов винаги да предизвика висшестоящите. И това е напълно естествено, защото всеки топмениджър има право да подбира хората, с които ще работи. Разбира се, тук можем да зададем въпроса дали няма да е по-добре за компанията, ако нейният президент толерира и дори насърчава желанието за конкуренция на своите подчинени. Подобно поведение, ако не нещо друго, поне би изравнило шансовете на екипните играчи с тези на индивидуалистите.

Продължавам да се учудвам колко често висшите ръководители се чувстват застрашени, когато техни служители открили се противопоставят на идеите им – сякаш под заплаха са не конкретните идеи, а самата им власт. Познавам един такъв висш ме-

ниджър, който изпитваше дълбок дискомфорт от агресивността и на моменти откритата грубост на един от способните си вицепрезиденти. За да се спаси от нея, той прибегваше да различни бюрократични похвати – общи заседания и мнения на външни хора, целящи избягване на личната конфронтация с този човек. Аз обаче го посъветвах да се изправи очи в очи срещу това, което го дразни. Идеята беше, че пряката конфронтация ще помогне и на двамата да правят разлика между оперативното решаване на проблеми и съхраняването на авторитета на лидера.

Способността да се конфронтираме е способност да толерираме агресивния обмен. Това умение не само помага за отстраняване на неяснотите и за изясняване на основните правила на мениджърската култура, но и насърчава емоционалните контакти, без които лидерът не може да оцелее.

## БЕЛЕЖКИ:

<sup>1</sup> John D. Rockefeller III, *The Second American Revolution* (Harper Collins, 1973).

<sup>2</sup> Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (New York Doubleday, 1964).

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Dwight D. Eisenhower, *At Ease: Stories I Tell to Friends* (New York: Doubleday, 1967).

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> „Jack Hanley Got There by Selling Harder,“ *Fortune*, November 1976.