

Лидерството: умението да се жонглира

Кери Бънкър, *The Symphony Orchestra Institute* – САЩ

Изкуството да водиш често прилича на непостижимо упражнение по жонгльорство. Но когато съществува значителен риск и решенията са трудни за вземане, то тогава пред лидера стои по-сериозно от всякога необходимостта да уцелят точната струна у техните подчинени, колеги и други заинтересовани страни. .

Да намериш вярното поведение, тон и стил във времена на промяна и предизвикателства обикновено се свежда до ефективното съчетаване на характеристики, които на пръв поглед изглеждат парадоксални, твърди Кери Бънкър от Центъра за творческо лидерство, който лично изследва човешкия аспект на лидерството в състояние на преход.

В подобни времена работата на лидера е да формулира точни и ясни цели и очаквания, да защити необходимостта от прехода, да вгради канали за ефективна комуникация и да помогне на хората си да работят в условията на трудности и промени. Лидерът следва да изгради среда на енергия, мотивация и доверие. Освен това, лидерът е длъжен да намери правилния баланс между наглед парадоксални лидерски задължения. Например, лидерът трябва да умее да съчетае строгостта с емпатията (емпатия се нарича способността да разбираш емоционалното състояние на другия човек чрез съпреживяване, б.пр.), както и да намери правилното съотношение между умението да продава идея и да вдъхва увереност, и от друга страна справянето и моделирането.

Строгост срещу емпатия – много от лидерите са считани по-скоро за агресивни, неемоционални и дори груби. Лидери, които прекалено силно налагат строгостта, създава атмосфера, в която хората безскрупулно са подтиквани към постигане на резултати, те губят всеотдайността си и фокусираността, а напротив биват завладени от страх и заплахата. Задушават се опитите за учене, творчество и откритост.

От друга страна обаче, ако не си достатъчно строг, изглеждаш слаб, непостоянен, избягващ конфликта. Тъй като им липсва здравата ръка и напрежението, такива групи загубват посока и стават жертва на нерешителността. .

Добрите лидери остават строги и непреклонни по отношение на целите, отчетността, фокуса и устойчивостта. Те, обаче, ще изслушат със съпричастие и откровено намерение да разберат, загърбвайки предварително насложилите се предубеждения, ценейки хората наравно с резултатите и разбирайки какво въздействие върху емоционалното състояние оказват задълженията на работното място.

Когато се постигне правилното съотношение на строгост и емпатия, се създава атмосфера на доверие и искрено внимание, заредена с енергия и самоувереност, а лидерът се възприема като действителен такъв.

Продаване и успокояване срещу Справяне и моделиране – тук става въпрос най-вече за модела на разбиране и комуникация като най-правия път към приобщаването (“купуването”) на колегите, събирането на енергията във времена на промяна. Това означава и изключително активна ангажираност с онези, които оказват съпротива. И означава да сте достъпни. Балансиращото поведение тук е справянето и моделирането, което означава да разрешиш на себе си и на останалите да изпитват и изразяват загубата, да тъжат и да бъдат уязвими.

Когато тези поведения са балансирани, то тогава се постигат условия – като климат и култура на работното място – да се работи в изпитателни времена, и всъщност да се гради инерция.

Когато се опитвате да насилите прекомерно нещата – да “продаваш” твърде безскрупулно, в името на това “да сме заедно”, “да сме позитивни”, у околните остава едно усещане, че всъщност не ви е грижа за това как отделният човек приема тази промяна.

Доверие

Доверието е основна съставка на човешките отношения, а следователно и в организационната динамика.

Доверието е състояние между двама души и затова по своята същност това е междуличностна категория. В група междуличностните връзки се множат в геометрична прогресия – независимо дали става въпрос за семейства, екипи или малки организации. Тези връзки са многостранни, сложни и взаимно обвързани. В симфоничния оркестър качеството на множеството междуличностни отношения – и най-вече тези между формалните лидери и техните най-близки колеги – до голяма степен зависят от степента на доверие, което съществува в тези отношения. А пък натрупването на “организационно доверие” от своя страна влияе особено силно на единодействието и ефективността на институцията.

Та какво означава “доверие”? Речниковото значение обединява следните:

- вяра в или разчитане на дадени качества или атрибути на личност или обект, или истинност на твърдението;
- приемане или отдаване на доверие без разследване или доказателства;
- увереност в очакване на нещо.

Да добавим и още няколко нюанса:

- готовността да станеш уязвим при условия на риск и взаимозависимост;
- уверено позитивно очакване, породено от ... думи, действия или решения на другия;
- отсъствието или намаляването на нуждата от упражняването на контрол върху поведението на другия, формализиране на процедурите или изготвянето на много специфични договори.

Симфоничната организация действа в сравнително непредсказуеми условия

на външната среда, и се отличават със сложна и рискована вътрешна динамика. Някои автори отбелязват, че ролята на междуличностното доверие е особено засилена в среди, където има значителен риск и несигурност. А доверието има своите степени и освен това е много уязвимо!

Как се изгражда доверие в една организация? Мнозина биха се съгласили, че мениджърското поведение има значително въздействие върху доверието вътре в организацията. Някои смятат, че развитието на взаимоотношения, основани на доверието, е задължение на мениджъра.

Изграждането на доверието отнема време, усилия и значителни ресурси, както и създаването на подходяща среда. Развитието на доверие вътре в организацията е функция на способността на самата организация да създава условия за такова доверие да се гради във времето. Работната среда и контекстът предоставят ли възможности за позитивно отношение, позитивни настроения и емоции? Допуска ли и насърчава ли организационната култура изразяването на ценностите, върху които лежи доверието? Имат ли отделните личности възможност да изследват общите ценности?

Въпросът за доверието е изключително значим за симфоничните оркестри като организации, особено предвид стреса и напреженията в днешната ни среда.

Често споменаваме явлението “обвързаност” по отношение на симфоничните оркестри. Причините за това са няколко, но сред тях е и онова, което можем да определим като “имплицитно заслужено доверие”, породено от наличието на общи интензивни периоди на обучение, споделен опит и в крайна сметка професионалното сертифициране като музиканти.

Известно е, че човешките същества се занимават със “социална категоризация” - процеси, при които групират себе си или други по дадени социални категории, отличаващи ги от останалите – било то пол, раса, професия или др. Социалната категоризация влияе върху развитието на доверието доколкото позволява на хората да се осланят на по-ранни убеждения като по-пряк път до целта, вместо да отделят време и енергия в събирането на информация и обработка на доказателствата за определени членове от дадена група. Това се нарича “обработка на базата на категории” или също познато и като “стереотипизиране”.

Стереотипизирането е много разпространено явление в симфоничната организация. Това се отнася с пълна сила за възгледите на мнозина оркестранти към членовете на управителния съвет, и обратно. Проучванията доказват, че подобно стереотипизиране е за сметка на доверието и води до пораждането на подозрения.

Колко често сме чували член на управителния съвет да споделя “За музикант той е доста конструктивен”? Или музикантът констатира, “Въпреки че е в управителния съвет, тя доста добре разбира нашите проблеми.

Хората по принцип имат навика да свързват групите, към които

принадлежат с положителни представи и усещания. А останалите групи обаче, тези представи и усещания могат да бъдат позитивни, отрицателни или неутрални.

“Членството в група” категорично може да се определи като фундаментално състояние на всяка симфонична организация.

Всички са много конкретни по отношение на организационното раздробяване по групи и съзнателно определят своето участие в една или друга група. Основната група в организацията, а и причината за нейното съществуване е оркестърът. Дейността на оркестъра е много сплотена и центростремителна, което е част от природата на оркестровото изпълнение. Работното място е силно концентрирано и отчетливо отделено от останалите работни места в организацията. И както вече стана дума по-рано, участниците са обвързани с много ярко чувство за професионална принадлежност. Дали някой може да се учуди на факта, че при едно толкова отчетливо групово разграничаване в симфоничната организация на практика съществува двустранно стереотипизиране, с всички последици, които този факт оказва върху вътрешно-организационното доверие?

В много симфонични организации съществува сериозно противопоставяне между двете основни групи – тази на оркестъра като една обобщена група, и на работодателя, представен от мениджърския екип и управителното тяло, било то взети поотделно или като единна група. Основната презумпция, върху която се гради това противопоставяне е, че между интересите на тези две групи съществува фундаментално противоречие, и че двете групи се конкурират за едни и същи, ограничени ресурси. Тези презумпции са предпоставка за недоверие. Точно обратното – онези симфонични организации, които са опитни в овладяването на процеса на организационна промяна, осъзнават, че всъщност двете основни групи са взаимнозависими. Те делят общи ценности, настроения и аспирации за бъдещето, а победата на която и да е от вътрешноорганизационните групи се счита за победа на цялата организация. В тези организации се развива атмосфера на доверие и сътрудничество.

Обобщение

Развитието и задълбочаването на междуличностното и вътрешно-организационното доверие е необходим компонент от добре функциониращата симфонична организация, и върви ръка за ръка с организационна промяна, създаване на по-задоволителни работни места за служители и доброволци. Доверието се корени в откровеността, откритостта, взаимното допълване и зависимост, които се отразяват както в думите, така и в делата. Ето някои примери какво може да се направи в симфоничната организация за изграждане на доверие:

Бъдете честни, откровени, последователни и надеждни в думите и делата си. Другите ще ви имат доверие, само ако изпълнявате техните очаквания.

Междуличностното доверие е двупосочен процес, а в една организация то включва множество двустранни или многостранни човешки взаимоотношения. Създаването, повишаването или връщането на доверието

изисква много усилия. Хората на лидерски позиции имат и задължението, и отговорността да дават пример.



Стереотипизирането е естествен човешки процес, който се подхранва от липсата на специфична, придобита от първа ръка информация и усещане за другия човек като личност. Естествената мярка за преодоляване на тези стереотипи е директното опознаване, откровеното и задълбочено взаимодействие с другия, било то в условията на повтарящи се, реални трудови задържения или сериозна дискусия, не толкова неформалната и потенциално изкуствена, чисто социална обстановка.

Ето защо е изключително полезно различните участници в симфоничната организация редовно да се изправят лице в лице в реален процес на комуникация.

Дори когато хората работят сравнително добре заедно, те рядко излагат своите презумпции за работата на другия и целите на организацията. Това

поставя бариера пред създаването на междуличностно доверие. То им пречи да се опознаят и да разчитат един на друг. Един добре организиран и ръководен диалог може да изкара на повърхността всички презумпции, които да бъдат изследвани без да бъдат съдени, обсъдени и разбрани. Това е важна стъпка към изграждане на доверие.

Членове на организация с отлични резултати често споделят едни и същи ценности и имат доста близки идеи за какво представлява и накъде отива организацията. Тези характеристики се постигат много труд, който започва с истинското оценяване на различията, и постепенно довежда до едно повече или по-малко споделено виждане за целите и ценностите. Развитието на общи вярвания, ценности и визии обикновено най-добре протича с насочване от външен фасилитатор. А резултатът е всеизвестен факт – широко разпространено организационно доверие, което от своя страна създава здравословен организационен климат за развитие на обща визия.

Повече текстове от *The Symphony Orchestra Institute* ще намерите на CD-R. Освен това, вижте и: www.soi.org