

Марк Маккъргоу и Хелън Бейли

ГОСТОПРИЕМНОТО ЛИДЕРСТВО
Шест нови РОЛИ (а не правила) за увеличаване
на екипи, организации, общности и движения

София, 2017

Преводът е направен по изданието:

MARK MCKERGOW AND HELEN BAILEY
SIX NEW ROLES OF ENGAGEMENT FOR TEAMS,
ORGANISATIONS, COMMUNITIES AND MOVEMENTS

Solutions Books

London, United Kingdom

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

Copyright © 2014 by Mark McKergow and Helen Bailey

© Гаяне Минасян, превод, 2017

© Издателство „Изток-Запад“, 2017

ISBN 978-619-01-0105-5

Марк МАККЪРГОУ ▪ Хелън БЕЙЛИ

Гостоприемно ЛИДЕРСТВО

РОЛИ

Шест нови ~~правила~~ за увеличаване
на екипи, организации, общности и движения

Превод от английски

Гаяне Минасян



Съдържание

ПРЕДГОВОР (<i>Стивън Джоузефс</i>).....	9
---	---

ПЪРВА ЧАСТ

НОВ ПОГЛЕД КЪМ ЛИДЕРСТВОТО /13

1. ВРЕМЕ Е ЗА НОВ ПОГЛЕД КЪМ ЛИДЕРСТВОТО	15
Какво означава да водиш?	16
Лидерството като въвлечане	17
Парадокси и дилеми пред съвременния лидер	19
Стъпка напред и стъпка назад	21
Лидерът като домакин.....	23
Ефектът на Дизраели	25
Вместо правила – роли.....	26
Но аз не съм домакин! Какво да правя?.....	27
Как да извлечем най-голяма полза от тази книга	28
Въпроси за размисъл.....	29
Ключови идеи	30
2. ДОМАКИНСТВОТО: КОЛКОТО НОВА, ТОЛКОВА И ДРЕВНА МЕТАФОРА	31
Древен произход.....	32
Авраам и тримата посетители	34
Какво означава да си домакин?.....	35
Метафори и взаимоотношения в лидерството.....	36
Героят спасител.....	36
Слугата: грижи се за господаря.....	38
Домакинът: човек, който приема гости.....	40
Посрещането – изключителна възможност за отваряне и свързване.....	43
Досег с нови възможности.....	45
Въпроси за размисъл.....	46

3. Какво правят домакините	49
Какво правим ние като домакини?.....	51
Домакинстване на практика: шест роли.....	53
Четирите позиции на гостоприемния лидер	57
Употреба на шестте роли и четирите позиции	60
Често задавани въпроси за гостоприемния лидер.....	60
Въпроси за размисъл.....	65
Ключови идеи	65
4. Наръчник на потребителя за бъдещето	67
Наръчник на потребителя за бъдещето	68
Прилагайте динамично управление.....	77
Мечтател, реалист, бизнес планьор, домакин	81
Въпроси за размисъл:	85
Ключови идеи	85
5. Четирите позиции на гостоприемния лидер	87
В светлината на прожекторите.....	88
С гостите	92
На балкона	95
В кухнята	100
Как да използваме всичките четири позиции – блестящ старт с ден на отворените врати	105
Ключови идеи	110

ВТОРА ЧАСТ
ШЕСТ РОЛИ ЗА УВЛИЧАНЕ
НА ХОРАТА /111

6. Ролята на инициатор	113
Да забележим от какво има нужда – подтик към действие	114
Инициране на действие вследствие на порива към приключение.....	115
Да задвижим процеса	120
Да реагираме в движение на това, което се случва.....	124
Отстъпване назад.....	132
Въпроси за размисъл.....	133
Ключови идеи	133

7. РОЛЯТА НА КАНЕЩ.....	135
Твърда и мека сила.....	137
Приканващ изказ.....	144
Силата на молбата.....	150
Да даваш избор и пространство.....	154
Отстъпване назад.....	156
Въпроси за размисъл.....	157
8. РОЛЯТА НА СЪЗДАТЕЛ НА ПРОСТРАНСТВО	159
Ролята на пространството.....	160
Различни видове пространство	163
Подготвяне на пространството така, че да подхожда на физическата среда.....	169
Отстъпване назад и управление на пространството.....	172
Отстъпване назад.....	180
Въпроси за размисъл.....	181
Ключови идеи	182
9. РОЛЯТА НА ПРАГА	183
Границите като прагове – вътрешни и външни хора.....	185
Разтягане или свиване на контейнера – избор на границите	190
Лидерство отвъд границите	199
Затваряне на портите (в ролята <i>На прага</i>).....	203
Отстъпване назад.....	208
Въпроси за размисъл.....	209
Ключови идеи	210
10. РОЛЯТА НА СВРЪЗКА.....	211
Ниво 1. Свързване с другите (разбиране на хората).....	212
Ниво 2. Свързване на другите (свързване на хора и идеи)	217
Ниво 3. Всичко е свързано (мъдра свързаност).....	222
Да мислиш като човек в ролята на <i>Свързка</i>	225
Отстъпване назад.....	229
Въпроси за размисъл.....	232
Ключови идеи	232
11. РОЛЯТА НА РЕДОВИ УЧАСТНИК.....	233
Сравнение между централната роля на лидера и редовното участие с гостите	235

Какво правят равнопоставените участници?.....	237
В светлината на прожекторите.....	238
С гостите	242
На балкона	246
Редово участие като училищен директор	248
Стъпка назад	250
Въпроси за размисъл.....	251
Ключови идеи	251
12. КАК ДА ИЗПОЛЗВАМЕ ШЕСТТЕ РОЛИ	
И ЧЕТИРИТЕ ПОЗИЦИИ.....	253
Стъпка напред или стъпка назад?.....	253
Голяма организация: Хана и инертният скип	257
Малък бизнес: Лора оправя кашата	261
Среден семеен бизнес: да си домакин на шефа.....	264
Организация на общността:	
коренна промяна в една стопяваща се група	267
А каква е <i>ТВОЯТА</i> ситуация в момента?	270
13. ОТВОРЕТЕ ПЪРВО СЪРЦЕТО,	
А СЛЕД ТОВА И ВРАТАТА СИ	273
Допълнителни материали	277
БЛАГОДАРНОСТИ.....	279
ЗА АВТОРИТЕ	282
БЕЛЕЖКИ.....	283
БИБЛИОГРАФИЯ	290

Предговор

Стивън Джоузефс, съавтор
на „Ловко лидерство“

Случвало ли ви се е следното: краят на деня е и сте потънали в размисли за проблемите, които изискват да им отделите внимание – спешни ситуации в оперативните звена, неприятни изненади с един от важните клиенти, усложнения във взаимоотношенията с управляващия борд, тревожен доклад за служителите и дългосрочни стратегически планове, зациклили отдавна в позиция на изчакване. И изведнъж като гръм от ясно небе получавате прозрение. Скачате от стола и се провиквате: „Разбрах! Трябва ни по-добра метафора!“

Добре де, последната част от сценария не е много вероятна, но мога да ви гарантирам следното: щом стигнете до средата на книгата, ще сте заредени с прекрасни нови идеи за това как да мобилизирате колективната интелигентност на своите скипи. Нещо повече: начинът, по който ще насърчите появата на тези разрешения на проблемите, автоматично ще премести фокуса на организационната ви култура върху решенията, като така я направи проактивна.

„Гостоприемно лидерство“ ви кани да опитате една нова метафора за лидерството с дългосрочни практически ползи. Тази уникална призма ще ви обогати изключително и ще повиши ефективността ви като лидер. За мнозина обаче това обещание може би не внушава голямо доверие – и не без основание. Нужно е да отговорим на въпроса *как може една метафора, една идея, да е носител на такава сила?*

Вероятно самите вие сте способни неволно да асоциирате начина на действие на някои познати вам мениджъри с определени

метафори. Да вземем за пример лидера, за когото бизнесът е война. Той се счита за генерал и се държи така, сякаш командва войската по време на битка. За него „Изкуството на войната“ е бизнес книга. За други хора пък „Принцът“ на Макиавели е ръководството за това как се маневрира на заседание на борда – това са хората, които вярват, че бизнесът е „Игра на тронове“^А.

Метафорите не само илюстрират нашата идентичност; те ни ориентират за това какво е важно, какво е приемливо и какво да правим по-нататък. Те играят ролята на модели, по които често се водим, без да сме ги осмислили и поставили под въпрос. Двете метафори в горния параграф имат някои нежелателни особености. Какво е да работиш за Командира или за Макиавели? Мнозина от нас са имали възможност да узнаят от първа ръка отговора на този въпрос в определен момент от кариерата си.

Маккъргоу и Бейли привличат вниманието ни към друга метафора, дълбоко залегнала в нашата бизнес култура: *лидерът като герой*. Противно на съветите на експертите по лидерство и развитие, много лидери все още продължават да се държат така, сякаш са героите във фабулата на своето лично и организационно развитие.

Авторите описват ограниченията на този модел и негативно-то му въздействие върху нивото на участие и свободния поток на идеите. Лидерите герои са склонни да си придават важност. Ако изключим случаите, когато това е част от самия бранд (например Мис Пиги или Доналд Тръмп), то е лошо за бизнеса и здравето на вашата организация. Въпреки това метафората с героя продължава да е широко разпространена. Ние *наистина* се нуждаем от по-добра метафора.

И тук на сцената излиза метафората за лидера като домакин. Всички видове лидери – от висшите мениджъри до малките екипи – които се запознаят с идеите в „Гостоприемно лидерство“, ще могат да подхождат към дейността си по нов начин. Те ще станат домакини на събиране, целящо да реализира ползи за организацията и всички заинтересовани лица. За да си домакин на такава

^А Съвременен американски фентъзи сериал. (Всички бележки под линия, без изрично упоменатите, са на преводача.)

събиране, е нужно да знаеш целта и посоката и да умееш да ги предадеш на ключовите участници. Тогава актуален става въпросът как да създадеш най-подкрепяща среда за колективно новаторство и ентузиазъм.

Докато четете за шестте роли за въвличане на другите, ще откриете, че авторите са отделили много внимание на въпроса как житейският ни опит като домакини и гости се съотнася към предизвикателствата на лидерството. Тъй като авторите са изключително прецизни в изказа си, с тази неголяма книга няма да загубите и миг от времето си. Маккъргоу и Бейли знаят, че се интересувате от възможно най-бързото приложение на концепциите. Те наистина са улучили нужната мярка, за да ви поведат и вдъхновят.

Алберт Айнщайн казва: „Нещата трябва да се правят възможно най-просто, но не по-просто от това.“ Любовта на Маккъргоу към простотата (той е бивш физик) е видна в елегантния замисъл на семинарите му. Участниците преминават от размисъл върху интересни идеи към тяхното прилагане и тестване в конкретни проблемни лидерски ситуации. По същия начин авторите ви насърчават да четете „Гостоприемно лидерство“, имайки наум конкретен проект. По този начин бързо ще можете да изпробвате идеите, които ви хрумнат.

Хелън Бейли допълва блестящия теоретичен подход на Маккъргоу с богатия си опит – тя е поставяла тези концепции на изпитание в редица трудни бизнес ситуации. Преди да се посвети на това да помага на компаниите да постигат целите си чрез коучинг, тя е била високопоставен мениджър по качество на услугите във водеща банка. Хелън има опит в организации от всякакъв мащаб и илюстриращите примери за гостоприемно лидерство в действие в реалния живот идват в голямата си част от личната ѝ практика.

Маккъргоу и Бейли са написали „Гостоприемно лидерство“ с презумпцията, че искате да направите така, че хората да дават най-доброто от себе си в работата; искате да канализирате колективната интелигентност на своята организация и да развиете собствения си капацитет за мъдро лидерство. Освен това те вярват, че искате да водите по начин, който е естествено продължение на ва-

шите опит и ценности. И тъй като сте заети хора, искате мъдростта по тези въпроси да ви се предаде просто, сбито и запомнящо се в една леко четяща се книга.

Смятам, че авторите са създали именно такава книга. Сега, когато я държите в ръцете си, вие сте на прага да започнете да генерирате практически идеи, които можете да приложите веднага. Препоръчвам след като сте изпробвали тези идеи, отново да прочетете книгата. Това ще ви подсйства като още едно презареждане с дълбочина и въображение.

Чрез уебсайта на авторите ще можете да споделяте идеите си и да се възползвате от опита на другите. Тази платформа ви дава достъп до една практикуваща общност, чиито изкусни и отдадени домакини са Маккъргоу и Бейли.

Четете и се наслаждавайте!

Стивън Джоузефс, доктор по педагогически науки
Съавтор на „Ловко лидерство:
Пет нива на майсторство за предусещане на промяната“
Автор на „Дракони в действие“
гр. Новато, Калифорния