

Лидерство: анализ реальных ситуаций

Практические задания:

1. Реальная ситуация: ТЕФЛОНОВЫЙ ЛИДЕР
2. Ситуация: ОТСУТСТВУЮЩИЙ ИНГРЕДИЕНТ

Реальная ситуация: ТЕФЛОНОВЫЙ ЛИДЕР

Чаще всего объектом внимания для средств массовой информации и публики служит находящийся у власти президент. Например, противники называют президента Клинтона «ловким Билли», в то время как его сторонники отмечают, что он «прежде всего думает о людях», и обращают внимание на его стиль лидерства. Между тем опыт прежних президентов может привести к более интересным открытиям, поскольку можно проанализировать их деятельность в целом и рассмотреть стиль лидерства в свете истории. Так, интересным примером оказывается Рональд Рейган. Его часто называли «тефлоновым» президентом, так как ничто (ни проблемы, ни скандалы) не влияло на его репутацию. Одним он нравился, другим - нет, но все были согласны в одном: у него был примечательный, в каком-то смысле уникальный стиль лидерства. Близко наблюдавшие его люди отмечают следующие особенности стиля Рейгана.

1. Он всегда уделял очень много внимания способности общаться. Практически все материалы, представляемые ему спичрайтерами, президент просматривал и заменял в них некоторые примеры теми, которые ему больше нравились и казались более подходящими для данной аудитории.
2. Он всегда пытался зарядить аудиторию оптимизмом. Если дела шли плохо, он старался акцентировать внимание на способах улучшения положения.
3. Он определил свои главные цели и продолжал двигаться к ним в течение всего срока пребывания на посту президента. Он не менял свою точку зрения на полпути и не начинал метаться между различными важными целями. Последовательность поведения позволила ему сохранить ориентиры и направление своей программы.

4. Он повторял свои национальные цели снова и снова, так что каждый знал, что он собирается сделать. Это было особенно важно для его сторонников, которые могли поддержать его. Часто выслушав его послание, они становились частью его группы поддержки, а это необходимо каждому эффективному лидеру.
5. Он пытался прийти к компромиссу, когда понимал, что в данном случае ему не удастся достигнуть всего, на что рассчитывал. Например, если ему было нужно 100 млн дол. на программу, а мог получить он только 70% от этой суммы, он предпочитал взять их, а затем попытаться получить остальные 30% в следующем финансовом году. Он не попадал в ловушку альтернативы - все или ничего».
6. Он концентрировал внимание лишь на важнейших вопросах, не отвлекаясь на принятие повседневных решений. Он предоставлял это тем, кто был в них более опытен.
7. Во время заседаний кабинета он поощрял свободное высказывание суждений; если люди были не согласны с большинством, они так и говорили. Таким образом Рейган знакомился с разными точками зрения на обсуждаемый вопрос.
8. Он считал, что самое важное для лидера — окружить себя самыми талантливыми людьми. В таком случае он мог делегировать им полномочия и позволить проводить согласованную политику.

Вопросы:

1. Как можно использовать ситуационную модель лидерства Фидлера при объяснении успешного стиля президента Рейгана?
2. Как можно использовать теорию «путь - цель» для объяснения подхода президента Рейгана к лидерству? Воспользуйтесь в своем ответе цитатами и примерами.
3. Был ли Рейган харизматическим лидером? Обоснуйте свой ответ. Что у него общего и чем он отличается от последующих президентов, например от Клинтона?

Ситуация: Отсутствующий

ИНГРЕДИЕНТ

Когда Сесил Шмит возглавил Rugersby Insurance, крупную брокерскую фирму на северо-востоке, он знал, что ее дела не в лучшем состоянии. Отрасль страдала от больших потерь, и большинство страховщиков осознавали, что их ставки слишком низки. Для выживания фирмы было необходимо поднять страховые премии и отказаться от принятой в прошлые годы стратегии снижения цен.

При назначении Сесилу было поручено «все исправить и повысить прибыльность». Ему потребовалось целых три года, чтобы изменить ситуацию. Во-первых, он приостановил наем новых служащих, кроме необходимых замен, и поощрял добровольные увольнения. Во-вторых, весь ненужный персонал был распущен, а их работа распределена между оставшимися работниками. В-третьих, все малоприбыльные счета были закрыты, и внимание сосредоточилось на тех, которые могут принести большие деньги. В-четвертых, были сокращены до минимума все внутренние текущие и эксплуатационные расходы.

В результате этих мер и мер, направленных на увеличение эффективности и укрепление связи с рынком, за три месяца ежемесечные убытки сократились с 30 тыс. до 2 тыс. дол. Через год после вступления в должность Сесил смог сообщить совету директоров, что компания находится на уровне безубыточности. Прибыль за следующий год превысила 200 тыс. дол., а на протяжении следующих трех лет она ежегодно удваивалась. Теперь по размерам прибыли компания Rugersby оказалась в верхней части списка фирм подобной величины. Сесил приписывает большую долю успеха своим драконовским мерам, таким, как снижение расходов и повышенное внимание к эффективности.

К сожалению, год назад прибыли начали падать. Это объяснялось двумя основными причинами. Первая заключалась в том, что с тех пор как Сесил возглавил компанию, ее годовой доход увеличился на 207%, а число работников уменьшилось на 27%. Многие чувствовали себя перегруженными работой и подыскивали себе место в других организациях. Усугубляло ситуацию то, что компании было сложно нанять новых работников. Вторая причина заключалась в снижении общей эффективности. Многие меры Сесила, направленные на снижение расходов, не оправдали себя. Например, раньше менеджеры летали ночным рейсом из Нью-Йорка в Сан-Франциско.

Путешествуя первым классом, они хорошо обедали, смотрели фильмы и засыпали. Прибыв в Сан-Франциско на следующее утро, они были готовы начать работу. Теперь, когда менеджеры должны были путешествовать экономическим классом, они стали летать дневным рейсом, из-за чего теряли один рабочий день при отъезде и один - при возвращении. Когда Сесил попросил их летать ночью, они ответили, что не могут спать в экономическом классе, потому что там слишком неудобно. В результате они вынуждены летать днем, чтобы выспаться за ночь и быть готовыми работать на следующий день; то же самое относилось и к обратному полету.

Совет директоров Rugersby решил попросить Сесила уйти в отставку. Председатель выразил чувства комитета, сказав: «Сесил сделал хорошую работу, но теперь пришло время для изменений. Если мы ничего не предпримем, то окажемся в том же положении, что и до прихода Сесила. Мы хотели бы найти кого-нибудь менее заикленного на расходах и более ориентированного на людей. Мы думаем, что наши проблемы порождает отсутствие этой составной лидерства».

1. Почему старания Сесила сократить расходы теперь потеряли свою эффективность?
2. Прав ли совет директоров в оценке ситуации? Почему?
3. Какие уроки лидерства можно вынести из этого примера? Приведите два из них.