

# Мениджърите 2020

БИЗНЕСЪТ В БЪЛГАРИЯ сега е в режим на оцеляване. За година фирмената задлъжнялост направи почти трицифрен скок, набъбвайки до 100 млрд. евро. Брутният външен дълг на бизнеса е 32,4 млрд. евро, т.е. към 100% от БВП. И това е само един от мазолите, които вече убиват и в обувката на българската икономика. Мъгляво остава как мениджърите ще водят бизнеса в идните години от оцеляване към възстановяване и към устойчиво развитие. Задаваме този въпрос не за да му отговорим, а за да отворим пространство за размисъл, но през по-различна перспектива - тази на професионалния мениджмънт.

## От оцеляване, през възстановяване, към просперитет

България спешно се нуждае от национална лидерска програма за висши мениджъри

РАЗГОВОРЪТ за българската икономика логично е доминиран от показатели за сектори, от анализи, прогнози. И те са много важни. Говорим обаче сякаш икономиката и бизнесът се движат от "нещо" (почти като неодушевено) и забравяме, че те са управлявани от хора. Приемаме за даденост, че те могат и трябва да материализират цифрите, независимо какво им коства. Т.е. гледаме ги като бизнес Супермен или Суперуоман. Но не си задаваме най-парливи въпрос:

**Доколко са подготвени** да управляват устойчиво в икономиката на знанието, и то в глобална турбуленция? Как мислят те, как водят екипа, накъде отиват и от какви ресурси имат нужда, за да създават траен просперитет?

Защо е важна темата за висшите мениджъри? По силата на ролята си изпълнителните директори управляват благосъстоянието на своите компании. Правейки това, те всъщност влияят пряко върху благосъстоянието на икономиката, сиреч на

**цялата ни нация.** Затова как те се развиват като лидери в 21. век и

как управляват става ключ не само към устойчивото развитие на техните организации, но и на българската икономика. В този смисъл този разговор дори е закъснял.

Затова нека отворим пространство за автентичен работен диалог за висши мениджъри - на живо или чрез страниците на "Мениджър", за да изследваме къде е сега българският изпълнителен директор и къде иска да стигне след 5, 10, 15 години. От какви ресурси има нужда сега? И ако през 2020 г. се обърне назад, кой иска да бъде? И каква да е следата, която е оставил?

*Какво всъщност става в света?*

Факт е, че сегашната криза е най-силната икономическа турбуленция от Голямата депресия насам. В България обаче така сме се вторачили в животрептящия въпрос "Кога ще свърши кризата?", че пропускаме да видим какво всъщност става. А именно, че тази криза е само върхът на айсберга и частичка от голямата вълна на една всеобхватна и по-дълбока трансформация в света.

**Ако сме будни и честни,** ще признаем, че всички (едни по-смътно, дру-

ги силно) го усещаме. На глобално ниво днес няма област, която да не тъне до гуша в кризисни симптоми. Няма да ги описваме. Но сред най-трънливите са климатичните промени в екологията, скърцането на пазарните механизми и немоштите или разпадът на финансовите масодонти. А това са само някои симптоми, които се развиват успоредно с кризите в енергетиката, сигурността, здравеопазването, образованието, кризите с водата и храната и кризата в управлението (било то бизнес, държавно или друго). От тази перспектива светът не е в някакъв пореден цикъл на капитализма, а е затънал в една глобална криза на цялата система. Причината? Комплексна е, но накратко - вече сме в икономиката на знанието, а още работим с индустриално мислене, структури, инструменти. И те гръмвно

**чукат, тракат, скърцат,** та да се сетим, че са навъртели милиони часове експлоатация и са за музея. На този фон не е ли парадоксално, че често се борим да решим кризите (и то техните симптоми) на парче. А се чудим, че не става. Но въпросът е как точно тези кризи са свър-

зани взаимно - в света и в България? И по-важното: кой е общият им корен? Отговорите не са еднозначни, нито лесни.

#### *Новата нормалност*

От казаното става очевидно, че днес организациите в света и в България работят не в някаква си криза (била тя и най-разтърсващата от 80 години насам), а в условия на трансформация. И то на всички нива. Сложността, емоционалният интензитет на днешните предизвикателства и постоянната промяна, с които мениджърите трябва да се справят, са "новата нормалност" и тя изисква качествено

**нов тип лидерство**, писа Harvard Business Review в статията "Лидерството в (постоянна) криза". А то липсва на мнозинството от мениджърите в света. И то не защото те са калпави. Обратното, потенциалът им е огромен, но някак не достига до него.

Та да си го кажем направо: днешните промени просто са с друг магнитуд и изискват ново знание, нови инструменти, нови лидерски (а не само мениджърски) и организационни практики. И най-вече нов език и ново мислене.

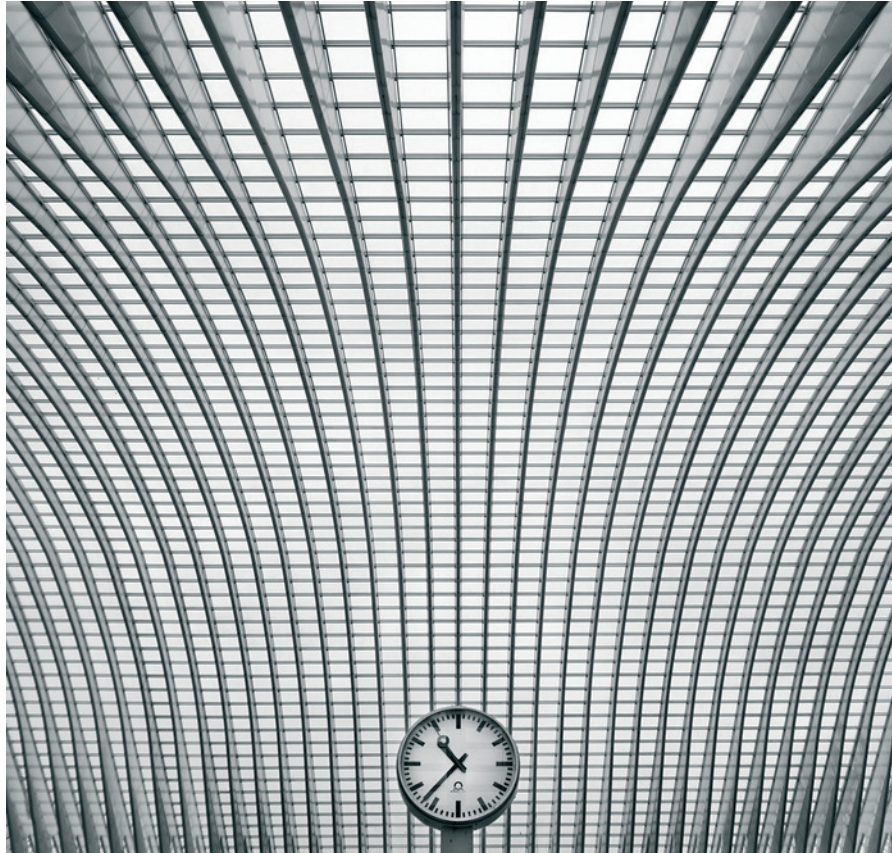
#### *Новите богати, новите бедни*

Според Ари дьо Гис, бивш директор по корпоративно планиране в Royal Dutch Shell и създател на идеята за учещата се организация, преди стоици години заможни са били притежателите на земя, доскоро - разполагащите с финансов капитал. Днес

**знанието замени капитала** като производствен фактор и ключ към успеха. "Последиците са, че тези, които имат достъп до знание и знаят как да го използват, ще бъдат Новите Богати, а тези, които нямат, ще бъдат Новите Бедни", твърди той.

#### *България - богата или бедна?*

По подготовка, умения, капацитет за усвояване на инвестиции и фондове и конкурентоспособност на българския бизнес (а с него и на икономиката) сме единствените двойкаджии в Европейския съюз с



обща оценка F (от fail - провал), сочи проучване на INSEAD, озаглавено "На кого му пука? Кой дръзва? Създаване на умения за иновативна и устойчива Европа". То е по поръчка на Microsoft и Shell и бе представено на Европейската бизнес среща в Брюксел през март 2009 г. Оценката е по умения на три нива. България има тройка по базови умения като математика, компютърна грамотност (при обща оценка пет за ЕС). Имаме двойка (а ЕС - пет минус) по професионални умения за заемане на длъжности като ИТ, HR и др. Финитите умения на най-високо ниво - за лидерство, предусещане и управление на промяната и за иновация, са

**ключ към капацитета** за усвояване на инвестиции и към конкурентното предимство в икономиката на знанието. На всички ни е ясно, че стратегически за всяка фирма дейности като предусещане и управление на промяната са работа не на някой друг, а на изпълнителния директор. INSEAD предупреждава, че тези високи умения изискват промяна и на мисленето. Оценката на ЕС тук е четворка, а на България - пак двойка.

И какво се оказва? По каноните на новата икономика на знанието: бедни сме като църковни мишки. Не само липсват умения и капацитет, ами сме най-зле от всички ев-

ропейци и ги дърпаме назад. При тези втрещяващи факти не ни остава нищо друго, освен да помълчим и да се погледнем в огледалото. Не защото имаме кусури (който няма - "пръв да хвърли камъка"). Зад тях стоят и обективни причини - взривното развитие на бизнеса през последните няколко години, младият мениджмънт, липсата на управленски традиции, даже, ако щете, че "бизнес" и "шеф"

**бяха мръсни думи** в соца и това тик-така някъде в главите ни. По-страшно е друго. Че сме в икономика на знанието, а още дори не знаем, че не знаем. Вместо като Сократ да кажем "Аз знам, че нищо не знам". И да изследваме какво можем да направим.

Друго проучване - на Бостънската консултантска група за 2009 г., също показва страховита пропаст в капацитета за реализация на бизнеса у нас. В България наред с други показатели определящо за бъдещето на компаниите ще е да развият лидерството и учещата се организация. Работата по тях трябва да започне спешно. Но изследването сочи, че капацитетът на българския бизнес за развитието им болезнено клони към нулата. Т.е. нямаме капацитет за просперитет. Забележете, че той е ключ към бъдещето на организацията. А щом е така, не е ли съвсем естествено да е в ръцете

на изпълнителния директор и от неговите решения да зависи кога коя врата отключва?

#### *Новият език на мениджмънта*

Тези две проучвания илюстрират ясно, че ни липсват адекватни на новата икономика знания, инструменти, организационни практики. Но първо нямаме език за ново управление. И как да има, като още не сме превели нищо от най-новите инструменти в мениджмънта, излизащи след 2004 г. Не че с книги ще си решим проблемите. Но ако нямаме думи и правилно разбиране за тях, няма как да видим реалността. Ще мислим и казваме, че земята е плоска, а тя си е кръгла и даже се върти.

#### *Изборът: Quo Vadis?*

Да обобщим. Ако приемем, че ни липсва капацитет за реализация на нивото на днешните предизвикателства. Ако приемем, че в мениджмънта ни е нужно

**ново "а" и "б"** в икономиката на знанието. Ако това е вярно, колко още избираме да управляваме на микро ниво от потенциала си? Колко ще издържим болката "да менажираме" на тези обороти без адекватни инструменти, мислене, език в 21. век? И колко още ще се фокусираме върху оцеляване, а не върху развитие и просперитет?

След Берлинската стена остана една друга, която не съборихме. Тя е в нас, в главите ни - стената на старото ни мислене на дребно, на краткосрочно оцеляване поединично и на жертви на обстоятелствата и живота. Дотук то сигурно е имало своя смисъл, но сега сме заприличали на виеща грамофонна плоча. А проблемите не са дребни. Напротив, големи са, трупани с десетилетия. Но ние ги гледаме на парче и с мисленето на малки, безпомощни, нищожни и незаслужаващи по-добър живот. За просперитет хич и не помисляме. И естествено, не го получаваме. Заминават поколенията едно след друго.

#### *Играем малката игра*

И забравяме, че тя се играе от слабостта на ума и страховете ни, а не от силата на истинската ни

идентичност. А голямата игра ни чака. Да направим своя избор.

#### *Голямата игра на мениджмънта*

Тя съвсем не значи революция, нито експлозивен ръст на бизнеса. А стъпка по стъпка, капка по капка, систематично заедно да работим за оцеляване, възстановяване и към устойчиво развитие. Според нас за целта в България спешно се нуждаем от национална лидерска програма за висши мениджъри. И тя няма да е академична. Това би било самоубийствен лукс при скоростта на днешната промяна. Тук говорим за програма, която да е като

**работен форум** и платформа за висши мениджъри "със запретнати ръкави", които искат да развият потенциала си и са готови "да учат във и чрез действие" - от живата практика, от себе си и един от друг. Които искат да използват натиска на пазара и заедно да отработват казуси, да си помагат, да водят един по-дълбок и искрен диалог и така да изграждат капацитет да посрещат предизвикателства. Които са жадни за най-новото, част от което се ражда, докато четете тези редове.

Изграждането на капацитет за управление в икономиката на знанието не е еднократен акт. Нито е по силите на един човек или компания. Солидна национална лидерска програма би изисквала усилията на много хора и дългосрочна систематична работа с ясна отправна точка, цел и визия. За да я формулира, всеки топ мениджър може да се попита: Как си се представям като лидер през 2020 г.? Какви ресурси са ми нужни, за да го постигна? И ако си позволим да поискаме най-доброто за нас, защото заслужаваме,

**какво би било то?** Да, не се шегуваме. Така и така сме закъсали и закъснели. И точно в това е златният ни шанс. Ако си представим, че можем да разполагаме със световния каймак от ноу-хау и бизнес практики, кои бихме искали да изградят тази програма, да участват в нея и да ни бъдат ментори по пътя? За нас някои от тези практики са име-

на като Стивън Кови, Питър Зенге, Робърт Дилтс, Ото Шармър, Джим Колинс, а защо не Далай Лама. Кой са менторите на българския бизнес за вас? Не мислете за парите сега. Спомнете си, че знаещите са Новите Богати.

Такива лидерски програми има в Европа и САЩ за бизнеса и за управленци от всички сфери. И те са започвали не от голямото, а от малкото, от виждането на проблемите и реалността. И от разбиране. "Провалите във и извън организациите винаги са били резултат от отричане, т.е. от невиджане и отказ да се изправят пред проблемите", казва Ото Шармър, който работи по трансформационни лидерски проекти в цял свят и е старши лектор в MIT. И добавя: "Винаги ме е изумявало, че независимо колко трудна изглежда дадена ситуация, в момента, когато избереш да я погледнеш право в грозното ѝ лице, ти идват нови сили да се справиш с нея. И интересното е, че те винаги са на нивото на предизвикателството, пред което си изправен".

#### *И така, кой е българският начин?*

Той може да се роди точно в диалог. За него Дейвид Айзакс пише: "Винаги когато

**колективната мъдрост** проговори, дъхът ни спира. И настъпва голямо облекчение. Че ние знаем как да си решим проблемите. Че можем да открием работещи решения. Само че през цялото време сме ги търсили на грешно място... А мъдростта ни е чакала да влезем в смислен и по-задълбочен разговор, в по-дълбоки взаимоотношения. И да осъзнаем, че можем да сме мъдри само когато сме заедно".

Защо предлагаме всичко това сега? Поводите очертахме по-горе. Причината е: да оставим на децата си една по-просперираща България, към която те искат да принадлежат. Знаем, че това е постижимо. Не утре, не догодина, но все пак в този живот. Нашия. Истината е, че никой не може да го направи сам. Но можем заедно, ако всеки направим доброволно малка стъпка.

"Няма път, приятелю. Ти проправяш пътя, докато вървиш" (испанска поговорка). ■