

Дейл Карнеги & Associates „Как да станем успешни ръководители“

Питър Дракър, един от големите теоретици и автори на книги в областта на фирменото управление, пише: „Повечето от онова, което наричаме мениджмънт, се състои в създаване на затруднения на хората да си вършат работата“.

Какво би могло да го накара да изкаже подобно твърдение? Отговорът е, че много от ръководителите се отнасят със своите подчинени като с бездушни машини – очакват от тях да следват процедурите до йота и да не проявяват никаква креативност, съобразителност или лична инициатива, докато работят. Те са дотолкова загрижени за спазването на правила, разпоредби и предписания, че изпускат от поглед потенциала, който всяко човешко същество, поставено под техен надзор, може да притежава.

Мениджърите, които действително дават насоки на своите хора, вместо да ги контролират стъпка по стъпка, не само носят по-високи резултати за своите организации, но и изграждат екипи от служители, мотивирани да постигат успехи във всяка една област.

Знаете ли кое е най-важното качество за един лидер? Не е управленският опит, нито високият интелект; не е добротата, нито куражът или чувството за хумор, макар всяко едно от тези неща да има огромно значение. Над всички тях е способността да се сближава с хората, която, ако вникнем в нейната същност, се свежда до умението да съзира най-доброто у другите.

Истинските лидери служат на своите подчинени – а не обратното. Обичайната геометрична фигура, с която свързваме повечето организации, е пирамидата. На върха ѝ стои шефът, който нарежда на висшите мениджъри, те – на средните, които на свой ред командват редовите работници. В самата основа пък се намират клиентите, от които се очаква, че ще останат доволни от онова, което им предлагаме.

Целта на всяко ниво е да обслужва намиращото се над него. При традиционния подход работниците угаждат на нуждите на мениджмънта, който на свой ред слугува на големия шеф. Клиентът – някъде ниско долу – е на практика игнориран. А всъщност тази пирамида би следвало да се обърне с главата надолу. Висшият мениджмънт да обслужва началниците на отдели, те от своя страна – работниците, а всички заедно да се грижат за нуждите на клиента.

Дж. Уилард Мариот, основателят на известната верига хотели, е синтезирал кратко и ясно задължението на лидера към неговия екип: „Моята работа е да мотивирам хората си, да ги обучавам, да им помагам и да се грижа за тях“. Отбележете последната дума – да се грижа за тях. Добрите ръководители действително се грижат за своите подчинени. Те научават колкото се може повече за техните силни и слаби страни, пристрастия и антипатии, възгледи и характери. Отделят време да бъдат с тях, да им дадат в ръцете ресурсите, инструментите и познанията, с които да извършват ефективно своята работа. И не им се пречкат с дребнави съвети или натяквания.

При проучванията за това, какво очакват хората от своите началници, един от най-често срещаните отговори е „да мога даразчитам на него“. Това означава шеф, към когото можеш да се обърнеш с въпрос, без да те е страх, че ще те сметне за глупав; такъв, който да ти дава

информация, обучение и съвети, а не само нареждания и заповеди. Шеф, който ти помага да разгърнеш потенциала си, а не те ползва само като средство за вършене на работа.

Добрият лидер споделя част от своята власт и контрол с екипа, който ръководи. Вместо да взема еднолично всяко решение, свързано с работния процес, той поощрява служителите, на които предстои да го изпълняват, да вземат активно участие в него. По този начин те не само получават по-адекватна и изчерпателна представа за това какво и как трябва да се направи, но и стават лично ангажирани с успеха на начинанието.

Командният подход се състои в даването на разпореждания – често пъти безпрекословни. „Задачата е такава, действайте.“ Ръководенето, от друга страна, насърчава креативността у служителите, като дава зелена светлина за техните предложения и идеи – както неформално в рамките на ежедневната комуникация, така и официално чрез работни срещи, програми за рационализации и други. В първия случай ние просто заявяваме на хората за какво смятаме да ги държим отговорни, докато във втория им предоставяме необходимите ресурси и им делегираме вземането на техни собствени решения в определени, приемливи за всички страни рамки.

Командването се концентрира най-вече върху това, как се спазват процедурите, върху тяхното разясняване и последващ контрол. Ръководенето предполага да мотивираме служителя и да го научим как да върши правилно работата си. Ако резултатът е незадоволителен, то коригиращите стъпки се състоят в повече и по-добро обучение. Подпомагането на хората да се усъвършенстват е ключът към повишаване на качеството и продуктивността. Ако при първото акцентът пада върху вършенето на нещата правилно, то този на второто се състои във вършенето на правилните неща. Действително, понякога е необходимо и да сме по-категорични – например когато поради правни или други съображения се налага да действваме стриктно „като по учебник“. Без съмнение, от хората на ръководни позиции се очаква да осигуряват спазването на реда и процедурите, но не това е основната им задача. Тя може да е важна при определени обстоятелства, но далеч по-съществено е обучението и мотивирането на персонала, така че той да е подготвен и изпълнен с желание да даде най-доброто от себе си за постигане на целите на отдела и компанията. Един екип, в който тези елементи са налице, е нагледно доказателство за високите качества на своя мениджър.

Хари бил от онези началници, които обичат да са популярни. Той смятал, че се справя добре, защото всички в отдела му го харесвали. За да не вреди на имиджа си обаче, се стремял да не обръща внимание на леките нарушения на дисциплината и да не коригира дребните пропуски в работата. Когато трябвало да смърми някого, отлагал това със седмици, докато накрая всички забравяли за случая. Похвалите, от друга страна, били толкова чести, че почти губели смисъла си. Тереза представлявала пълна противоположност. Тя вярвала, че човек трябва да изплющи с камшика, ако иска нещо да се свърши както трябва. Държала се рязко и арогантно с подчинените си, а любимият ѝ израз бил: „аз съм шефът, на теб ти се плаща, за да правиш каквото ти казвам“. Хората ѝ рядко чували хвалба от устата ѝ, но затова пък редовно бивали порицавани пред целия отдел.

Както Хари, така и Тереза имали сериозни проблеми, защото нито една от тези крайности всъщност не води до добър резултат. Нека разгледаме как се е развила всяка от двете ситуации. Когато един началник не упражнява достатъчно контрол над своите подчинени, дейността страда. Производствените графици не се спазват, качеството се понижава, хората се възползват от снизходителността и започват да закъсняват, отсъстват, стават немарливи и демотивирани. Служителите на Хари, усещайки липсата на твърда ръка, буквално се „качвали на главата му“.

Защо някой мениджър би занижил стриктността си дотам, че това да се отрази на резултатите на отдела му? Често пъти причината се корени в недостатъчната увереност в собствените способности. Хората с разклатено его се нуждаят от одобрението на околните, за да укрепят самочувствието си. Те искат да бъдат популярни и смятат, че снизходителността към подчинените ще им позволи да бъдат харесвани и да минават за „свой човек“ пред тях.

Настъпил момент обаче, когато ръководството на фирмата поискало сметка от Хари за влошените резултати. Едва тогава той се сепнал и осъзнал, че трябва спешно да промени отношението си. Държанието му изведнъж се обърнало на 180 градуса, станало нервно и заядливо. Той се нахвърлял върху подчинените си, хокал ги и им крещял. Започнал да ги упреква за всяко дребнонарушение и да раздава наказания за пропуски, които само допреди седмица се правел, че не забелязва. Това предизвикало несигурност и брожение сред хората му. Показателите отбелязали известно повишение, но тъй като Хари по природа бил мекушав, веднага щом ситуацията се поуталожила, пак се върнал към старите си навици.

Честите промени в стила на управление са по-деморализиращи от всеки друг подход – независимо дали добър, или лош. Служителите ни не знаят как ще реагираме във всеки отделен случай и това води до загуба на доверие и до усилено текучество.

Причината за „свойското“ отношение на Хари произтичала от собствената му несигурност. Изходът в подобна ситуация е да изградим увереност в себе си. Един от начините да го постигнем е като станем експерти в онова, което вършим. Когато владеем в детайли своята работа, това ни дава кураж и стабилност във всяка област, свързана с нея. Необходимо е също така да научим повече за взаимоотношенията на работното място и да приложим някои основни принципи в практиката.

Макар стилът на управление на Тереза да се различавал от този на Хари, резултатите били като цяло същите. Поведението ѝ предизвиквало негодувание сред служителите и, съзнателно или не, те отказвали да ѝ сътрудничат. Липсата на единомислие водела до лоши производствени резултати, многобройни отсъствия, оплаквания и молби за напускане или преместване. Заповедническото отношение, също както и твърде снизходителното, се базира върху чувството за вътрешна несигурност. Разликата е, че тук то се изявява в своята рязка и арогантна разновидност.

За авторитарния лидер е по-трудно да се промени, може би поради дълбоко вкорененото се убеждение, че винаги е прав. Упоритостта и инатът са основни съставки от неговия модел на поведение.

Отново решението изисква добри междуличностни умения. Ръководителят трябва да се научи как да отдава заслужени похвали, както и ефективни порицания, които да не предизвикват озлобление или обида. Да смекчи тона и маниерите си, така че да избягва разногласията, и да създаде дружелюбна и свободна от напрежение работна атмосфера.

Най-ефективният стил на управление се намира някъде по средата между двете описани крайности. Той почива върху задълбоченото разбиране на факторите на човешкото поведение и прилагането им в отношенията с подчинените. Добрите постижения следва да се отчитат, но не до степен да раздаваме похвалите с лека ръка, както в примера на Хари, защото тогава действително отличилите се служители ще загубят усещането, че са адекватно оценени. От друга страна, ако скъпим добрите думи, подобно на Тереза, те няма да виждат никакъв смисъл да полагат допълнителни усилия.

Мъмренията, когато има нужда от тях, трябва да се правят спокойно и на четири очи. Никога не повишавайте тон и винаги давайте възможност на провинилия се да изложи своята версия. Изслушвайте го внимателно и не го прекъсвайте. Бъдете конструктивни и конкретни в критиките си. Не отправяйте забележки, когато сте раздразнени или ядосани. Не позволявайте да ви вълнеят в спор. Избягвайте сарказма и иронията. Придържайте се към фактите. Помнете, че целта ви е да поправите грешката, а не да я задълбочите, пораждайки обида или гняв. Винаги акцентирайте върху какво, а не върху кой. По-нататък ще разгледаме някои допълнителни съвети за справяне с подобни ситуации.

Добрите лидери не са нито сърдечни, мекушави добряци, нито коравосърдечни тирани. Подчинените им не изпитват страх от тях, но и не ги третират с пренебрежение. Способният ръководител притежава вътрешна увереност и се радва на респекта на своите хора. Митовите и заблудите, владели с години нечие мислене, понякога са трудни за преодоляване. Като мениджъри обаче се налага да ги разбием, ако искаме да вървим напред. Някои хора се противят да поемат ръководни роли, защото смятат, че за да го сторят, трябва да притежават определени вътрешни качества, като например обаяние или онази неуловима способност да въздействат на околните.

Вярно е, че някои от великите световни лидери сякаш са родени такива – те имат почти магична способност да приковават вниманието на публиката. Но това са изключения. Повечето от преуспелите мениджъри са най-обикновени мъже и жени, които са работили усилено, за да се издигнат до своите позиции. Управлението на хора е по-лесно, ако имаме естествен талант за него, но той съвсем не е задължителен. Всеки от нас е напълно способен да придобие уменията, необходими за целта.

Лидерството е изкуство, което се учи. С малко усилие и желание ние можем да усвоим начините за вдъхване на доверие, респект, както и за постигане на пълноценно единомислие и сътрудничество. Много ръководители обичат да се представят като „професионалисти“, но дали мениджмънтът наистина е професия? За да станем лекари, адвокати или инженери, от нас се иска

да преминем специално образование и да положим успешно съответните изпити. Няма такова изискване, за да заемем ръководен пост. Някои мениджъри може и да притежават специална подготовка, като например диплом по бизнес администрация, но повечето са се издигнали от редови служители, без каквото и да било управленско обучение. Те усвояват необходимите умения в ход, на работното място, наблюдавайки техниките и похватите на собствените си шефове. Този модел понякога е напълно приемлив.

Твърде често обаче новите ръководители копират остарели и вече излезли от употреба философии. Някои от идеите, изброени по-долу, може и да са били валидни в миналото, но са престанали да бъдат актуални; други пък никога не са били верни. Нека разгледаме част от многобройните митове и заблуди относно мениджмънта.

Мениджмънтът не е нищо повече от здрав разум

Когато един ръководител бил попитан какво обучение е получил при застъпване на поста си, той отговорил: „Щом ме назначиха на първата по-отговорна позиция, аз помолих дотогавашния си шеф да ми даде някои съвети как да се държа с подчинените си. А той каза: „Просто прилагай здрав разум и няма да имаш никакви проблеми“.

Какво точно е здравият разум? Онова, което изглежда логично на един човек, може да звучи като пълна глупост на друг. Голяма роля играят и културните различия. В Япония например е прието да се чака пълен консенсус, преди да се вземе дадено решение, докато в Щатите тази техника се отхвърля като неефективна и губеща време. Различните хора имат различни възгледи за това кое е добро и лошо, кое е правилно и неправилно, кое върши работа и кое не. Всеки от нас гради своите възприятия на база на личния си опит. Проблемът е, че перспективата на отделния индивид неизбежно е ограничена. Тя не е достатъчна, за да ни даде пълен и адекватен поглед върху нещата.

Лидерството предполага много повече от това – то изисква от нас да се издигнем над собствения си „здрав разум“.

Когато се налага да решим проблем, свързан с финанси или производство, ние не разчитаме само на личната си преценка – обръщаме се към най-добрите експерти в областта за информация и съвет. Защо тогава да стъпваме на по-малко прагматична основа, когато въпросите касаят работата ни с човешките ресурси?

Можем да научим много за науката и изкуството на управлението, ако четем специализирани книги и периодични издания, посещаваме курсове и семинари и участваме активно в професионални сдружения и асоциации.

Мениджърът знае всичко

Никой не знае всичко, включително и най-добрият мениджър. Приемете, че не притежавате всички

отговори, но затова пък на ваше разположение са инструментите, чрез които може да ги получите. Един ефективен способ е създаването на контакти с хора от други компании, които вероятно са се сблъскали със сходни ситуации. От тях можем да получим ценна помощ. Поддържането на подобна мрежа от познанства ни предоставя достъп до неизчерпаем ресурс от идеи, предложения и стратегии, които имаме възможност да прилагаме в собствената си практика. Няма ли много повече доверие на идеите, до които сте стигнали сами, отколкото на тези, подадени ви от някой друг? Ако е така, не е ли признак на лоша преценка да набивате собствените си идеи в главите на другите? Не би ли било далеч по-разумно, ако просто правите предложения и оставяте събеседника сам да стигне до заключение?