



Витамини за мениджъри

Явор Янкулов, PhD

ВИТАМИНИ ЗА МЕНИДЖЪРИ

Съдържание

Осигурете си бързи голове	2
Преговаряйте със шефа	7
Основните умения на мениджъра.....	12
Работата или хората.....	18
Трите стълба на организацията.....	23
Да събудим екипа.....	29
10-те стълба на успешния екип	35
Убийте лидера.....	39
Лидерът задава въпроси	44
Въпросите, на които лидерът не знае отговора	49
Мениджърът кочияш.....	54
Мениджърът взема решение.....	60
Шест най-разпространени грешки при вземане на решение	65
Практическа мотивация	71
Маймунска демотивация.....	77
Двете лица на мотивацията	80
Управление на проекти - начална идея.....	87
Мениджърът управлява проект.....	92
10 правила за Project Management	98
Мениджмънт, криза, симптоми	101
Успешна система за подбор на персонал.....	104
10 грешки при избор на обучение	110
Мениджмънт по Свински	116

Осигурете си бързи голове



Вие сте нов мениджър – за пръв път сте на мениджърска позиция, или за пръв път сте на такава мениджърска позиция. Все едно – задачата ви е опасна и критична, а времето, в което трябва да се докажете, е твърде малко. От къде да започнете?

Осигурете си бързи успехи!

Като мениджър, вие сте нещо като треньор на футболен отбор. Ако сте късметлия, били сте назначени след края на предишния шампионат и сте имали време за адаптация и подготовка през лятната пауза. Ако не сте такъв късметлия, вие сте назначен на мениджърска позиция след претърпените от „отбора“ няколко поредни загуби. В този случай нещата са още по-драматични и лимитирани във времето. От вас се очаква само едно – бързи победи в следващите мачове. Може да оцелеете като мениджър само, ако отборът вкарва голове, побеждава и трупа точки. Сега никой не се интересува нито от красива игра, нито от бъдещото развитие на детско-юношеската школа.

Именно от тази позиция за вас като мениджъри е важно да направите няколко неща. Ще продължим със спортно-футболната аналогия, за което предварително се извиняваме, ако сред вас има такива, които не са заклеті почитатели на този спорт. Не е и необходимо – идеите са само за сравнение.

Вие сте назначен на тази мениджърска позиция от някой, и независимо какво ви е казал той в щастливият момент на вашето повишение, сега очаква от вас само едно – незабавни резултати. Не се подвеждайте по заявените от него на предишен етап „дългосрочни цели“ и „стратегически програми за развитие“. Не вярвайте на идеите за „промяна в цялостната политика на компанията“ и обещанията от типа „ще те подкрепя във всяко решение, независимо от трудностите“. Когато шампионатът започне и отборът излезе на терена, от вас и от него всички очакват само едно – победа.

Във футбола нещата са ясно определени – мачове за шампионата, мачове за купата, ако сте сред късметлиите – мачове в евро турнирите. В бизнеса често нещата са много по-объркани. Ако сте мениджър на търговски екип кога може да се приеме, че сте „отбелязали гол“? А кога сте спечелили среща? Помислете за това. В теорията на

мениджмънта често се описва като „формулиране на цели”. Не се залъгвайте, че ги формулирате вие. През първите ви 90 дни като мениджър целите се формират от вашия висш мениджър. Забравете за егото си, за опита си и за всичко останало, което може да ви попречи в тази ситуация.

Съвет за мениджъри: **Уточнете, кога един гол се счита за отбелязан и кога мачът е спечелен.** Както и от колко кръга е шампионата, но това е по-труден въпрос. Искайте ясни, конкретни, измерими, времево определени и ресурсно обезпечени цели. По



възможност в писмен вид и с поети конкретни ангажименти от висшия мениджър. Във всички останали случаи продължавайте да изпращате своето CV в търсене на нова работа. Скоро ще ви потрябва.

За да подсилим горната аналогия ще се позовем на често използваните от треньорите след загубен мач клишета от типа на: „Стояхме по-добре на терена”, „Просто няхаме късмет в завършващата фаза на атаката”, „Владеехме топката през по-голямата част от мача”, „Противникът имаше само 1 прилична атака, но ни отбеляза 2 гола” и други подобни бисери. Да припомним: **победителят се определя по броя на отбелязаните голове.** Независимо как са отбелязани.

За силата на екипа и ползата от него всички сме запознати до болка. Ако отборът бие, вие имате и екип. Всеки се чувства победител, получават се или поне се очакват бонуси, никой не иска да се противопоставя на „силните на деня”. Ако отборът ви губи, практиката е категорична - няма сила или кауза, която да запази добрият колективен дух. Каквото и да означава последното. Затова, като нов мениджър, вие отчаяно се нуждаете от победи. Веднага. Независимо от качеството на играта и красотата на спорта.

И още една футболна аналогия във връзка с екипа, която може да ви е от полза. Приемете, че и вашият екип, както и един футболен отбор заедно с резервите е в рамките на 30 души. Това е целият „активен спортен състав”. Остават скрити известен брой масажисти, помощници, лекар, треньор на вратарите и маса „административен персонал”. Те ще останат и след вас, или поне често става така. Но на терена от всички тях излизат само 11 души. Вие определяте кои да са те.

Съвет за мениджъри: **Фокусирайте се върху „ключовите фигури“ във вашата организация.** Това именно са 11-те, които излизат „на терена“. Именно те печелят или



губят мача. И вие. В повечето отбори победата често е резултат от усилията и таланта дори само на 3-4 най-талантливи играчи. Нищо че е колективен спорт. Знаете ли кои са те във вашия отбор? Готови ли са да тичат и да се борят за успеха и за вашето оставане на мениджърско-треньорската позиция? Какво очакват

в отплата и защо биха го направили?

Мачът е започнал, но не върви добре. Вече губите в резултата и публиката започва да скандира „Оставка!“. Не забравяйте: **Имате право на три смени!** Вероятно най-много футболни треньори са критикувани именно за това, че не са направили смените навреме. Което означава само едно – по-рано по време на мача.

Съвет за мениджъри: **Не се колебайте да направите смени.** Винаги ще бъдете критикувани, че сте ги направили късно. Затова не изчакайте ваш служител да се „адаптира в ситуацията“ и забравете за мотивационните срещи и разговори. Вие имате броени дни да се докажете като мениджър. Това не е точно колкото са 90-те минути на една футболна среща. Мачът е започнал, избраните от вас хора са на терена и вие имате право само на три смени. Правете ги навреме. Много неуспешни мениджъри съжаляват, че не са направили смени и са загубили мача. Но вече е късно. **Четвъртата смяна е вашата.** И тя се извършва независимо дали сте направили предходните три. Ако загубите мача, не ви е виновна нито публиката, нито съдията. Да приемем, че публиката са вашите клиенти, а съдията е държавната администрация или някакъв друг регулативен орган. Никой не ви е обещавал, че ще свири честно, нали? За съжаление и във футбола, и в бизнеса, съдиите често правят погрешни отсъждания, които могат да „променят хода на срещата“, както обичат да казват футболните коментатори. Но и в двете ситуации мачът не се преиграва. Битият – бит, следва смяна на треньора. Ако имате късмета да не сте треньор на Северна Корея.

Затова е много трудно да се даде подходящ съвет за мениджъри в такава ситуация. Идеи от типа на „приемете загубата с достойнство“ са по-скоро празни приказки. Вероятно по-коректният бизнес съвет би бил: **„Внимателно изберете на кой отбор да станете треньор.“** Не бързайте да приемате първото предложение за мениджърско-

треньорска позиция с радост. Дори и най-големите треньори допускат ужасни загуби, но първо са станали големи треньори. Помислете си върху това.

По-нататък в тази книга ще акцентираме върху различните умения на различните мениджърски нива. И най-вече върху различните умения, необходими ви като мениджър, в сравнение с времето преди това. Тук футболната аналогия също е съвсем на място – може да сте били голям играч, но сега сте треньор. Старите умения не ви трябва. Миналата слава не топли винаги, както твърдеше и Боби Михайлов в една стара реклама. С малки изключения, във футбола се среща феноменът „играещ треньор”. Най-често в отборите от В-групите и селските клубове с ограничен бюджет и неясни цели.

Съвет за мениджъри: Залепете си дупето на пейката! За разлика от футбола, в бизнеса често мениджърът-треньор може да излезе лично на терена. И често допуска грешката да направи точно това. Вършите ли работата на своите подчинени? Помагате ли им да „ритат към противниковата врата”? Пазите ли като „втори вратар”, защото основният е още млад, с малко опит или просто го мързи? Забравете за това. Назначени сте за треньор – бъдете такъв. Ако още ви се рита топката и ви се тича по терена – просто откажете да бъдете мениджър.



И още няколко футболно-мениджърски аналогии, за домашна работа на разсъждаващите мениджъри сред вас – изводите можете да си направите и сами. Е, може и да са погрешни, но поне ще са си вашите изводи. И най-важното – ще се замислите върху тях:

- ✓ За победа се дават три точки – за равен само една.
- ✓ Всяка победа може да ви донесе максимум 3 точки – независимо кой отбор сте победили. Така е и със загубите.
- ✓ Големите пари са в Евро турнирите. Дори само за участие в групите.
- ✓ При турнирните мачове головете на чужд терен са от съществено значение.
- ✓ И да си признае съдията за грешката – мачът вече е приключил.



Кога работата е удоволствие?

СЕО-то пита заместника си:

- Чудя се, ако спя със собствената си жена, но в работно време, това работа ли е или удоволствие? Искам отговор до 15 минути.

Заместникът пита HR-а:

- Ако СЕО-то спи със жена си, но в работно време, това работа ли е или удоволствие? Искам отговор до 10 минути.

HR-а тъкмо провежда среща за годишна атестация с млад мениджър на компанията и го пита:

- Ако СЕО-то спи със жена си, но в работно време, това работа ли е или удоволствие? Искам отговор до 5 минути.

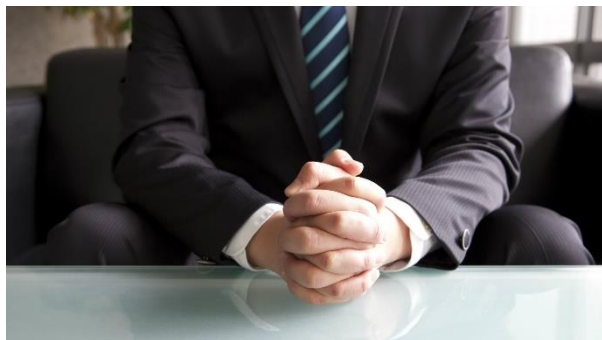
Младият мениджър:

- Ще ви отговоря веднага – удоволствие е. Защото ако беше работа, щях да я върша аз.

[Към съдържанието](#)

Преговаряйте със шефа

От теорията на мениджмънта е известно, че добрият стил на управление зависи



основно от три неща: характерът на ситуацията, нивото на зрялост на екипа и компетентността на мениджъра. И никъде не се споменава за очакванията на шефа. А практиката на мениджмънта показва точно това. Как ще бъде оценен вашият стил на управление в най-голяма степен

зависи от постигнатите резултати и от личната преценка на шефа. И макар резултатите да са конкретни събития и факти, то те също ще да бъдат оценени и дори манипулирани, познайте от кого – правилно, пак от шефа.

Вие сте мениджър. Работите здраво, не жалите сили, не пестите похвалите си към екипа и упорито се стремите да постигнете важните цели, които организацията е поставила пред вас. От кого и от какво зависи вашия успех? От вашите собствени усилия? Отчасти е вярно, но като цяло по-скоро е погрешно – мениджмънтът е постигане на резултати чрез други хора.

Екипът, който управлявате, сам по себе си безспорно е важен, но в повечето случаи по-важни са резултатите, които той постига. Или още по-директно казано, по-важно е не какви резултати са постигнати, а дали са признати от висшия мениджмънт. Нещо като в следната история:

Отделите „Продажби” и „Маркетинг” в една търговска фирма, нетипично за повечето такива, изобщо не се понасяли. Те решили да премерят сили на футболното поле. Продажбите разбили маркетинга, но маркетингът пунал следното съобщение: „Във вчерашния турнир по футбол отборът на отдел „Маркетинг” се класира втори, а отборът на отдел „Продажби” – предпоследен.”

Вашият шеф е нещо като отдел „Маркетинг”. Най-важният човек, от когото зависи как ще бъдат представени резултатите ви – като успехи, провали, или нещо средно между двете. Бъдете сигурни, че той може и знае как да направи това. Или поне не правете грешката да го тествате на практика. Много по-добре е да използвате някои от идеите, изложени в следващите редове.

Планирайте 5 разговора със шефа.

От диалога, който ще изградите в отношенията си с вашия началник, до голяма степен зависи каква оценка ще получите като мениджър. Не е необходимо да му се подмазвате, а още по-малко да го харесвате. Просто проведете няколко важни за вас разговори. И все пак имайте предвид следния факт: Много хора не харесват своя шеф, но средно след 6 месеца започват да се държат точно като него.



1. Разговор със шефа за диагностика на ситуацията

Редно е да започнете именно с него. Тук целта ви е да разберете как именно вашият шеф вижда ситуацията, а не да защитите своята гледна точка. Старата шега, че шефът винаги има право, тук е напълно вярна. Не се опитвайте да блеснете с аналитични способности или да го изненадате с някоя гениална идея, която може от раз да промени всичко. Най-много да промените местоработата си.

Напълно сериозно, внимателно и съсредоточено се опитайте да разберете каква е ситуацията според вашия мениджър. Няма никакво значение дали той е прав (но за ваше успокоение, най-често наистина е така). Важно е да определите точно и коректно неговата позиция, защото верността и приложимостта на бъдещите ви мениджърски решения до голяма степен зависят именно от това.

Внимателно подберете въпросите, които ще зададете. Опитайте се да получите възможно по-пълна картина. Ако е необходимо, може да проведете и нов разговор на тази тема, след като самият вие навлезете в нещата. Но не отлагайте прекалено дълго – максимум 1 седмица. Както вече стана дума, от вас се очакват незабавни резултати и бързи голове.

Нормалното човешко поведение в подобна ситуация е нещата да се описват в малко по-черни краски и да се акцентира на проблемите. Внимателно водете разговора в тази посока и насърчавайте шефа си да ви запознава с трудностите и проблемите. Сега още сте малки, но като пораснете до точка три от списъка, ще разберете колко е важно това.

2. Преговори за очакванията

Разберете какви са очакванията към вас - какви цели трябва да постигнете и какви проблеми да разрешите. Преговаряйте! Сега е момента да го направите. Не се

оставяйте да ви натоварят с неоправдано високи очаквания. Бъдете реалисти и внимателно договорете необходимите параметри. Тук заглавието е напълно вярно – преговорите със шефа са не просто възможни, те са задължителни. Не става въпрос за бягство от отговорност или преговори за по-ниски цели. В повечето случаи никой няма да ви позволи това. Но договарянето на реалистични очаквания е важна стъпка към успеха на всеки начинаещ мениджър. След постигната договорка относно очакванията ви очакват следващите тежки преговори.

Отделете достатъчно време и внимание, за да уточните и разберете какви очаквания има шефа персонално към вас, вашето поведение като мениджър и стила ви на управление.

3. Преговори за ресурсите



Предполагам, веднага се сещате за народните мъдрости от типа: „С трици маймуни не се ловят” и „Бизнес се прави со паре и со...”. Макроикономистите са го казали много по-засукано и неразбрано, като непрекъснато говорят за „оскъдността на ресурсите”. Във всички случаи става дума за това, как от вас се очаква да направите чудеса от храброст с

възможно по-малко средства. А най-добре изобщо без пари. Тук ви чакат много тежки и продължителни преговори. Можете и трябва да ги обвържете с преговорите от точка втора – очакванията. Това ще ви помогне да намерите баланса, който търсите. Или поне да извоювате още малко ресурси. Не бъдете колебливи – връщайте се и към разговора за диагностиката на ситуацията (точка първа). Ако сте подхождали правилно, при този разговор шефът е описал пред вас ситуацията като „трудна, но носеща предизвикателства”. Не се колебайте да му цитирате всички трудности и проблеми, които той с лека ръка е описал пред вас в първия разговор. Вие знаете и можете да се справите с тях, но ви трябва едно – достатъчно ресурси.

Не забравяйте, че ресурсите не са само пари. Един от най-дефицитните ресурси в практиката на мениджмънта е времето. Преговаряйте за него още по-упорито, отколкото за финансите. Не забравяйте, че ако парите започнат да привършват, винаги могат да се вземат „назаем”, но с времето не е така.

4. Разговор за отношенията

Това най-често не е еднократен самостоятелен разговор. Повечето информация, за която ще стане дума по-долу, ще съберете постепенно, при това не само от шефа, но и от колеги, подчинени, секретарката на шефа и т.н. Въпреки това, ще ви бъде само от полза, ако успеете да проведете един такъв подробен разговор и директно с вашия шеф.

На първо място, това е разговор относно стила на комуникация, който той ще желае да поддържате при взаимоотношенията с него. Много млади мениджъри допускат, че това ще им стане ясно, когато му дойде времето. Напълно погрешно предполагат, че шефът им ще има грижата да ги информира за това, как точно предпочита да получава обратна връзка и кой е любимия му начин за провеждане на отчетни срещи. Питайте и уточнете всички възможни детайли, за които се сещате. Малко са нещата, които са по-неприятни от това, да играете със шефа си на „развален телефон“.



Разберете дали предпочита разговорите лице в лице, или е достатъчно да се чуе по телефона. Колко често и как предпочита да са формулирани седмичните доклади и дори обикновените работни мейли. За кои решения държи да бъде информиран предварително и за кои ще имате правомощията да решавате сами. И всичко друго, за което се сетите.

5. Разговор за личностното ви развитие

Вероятно сега ви изглежда малко нахално или дори претенциозно да повдигате този въпрос. В крайна сметка, вие току що сте заели тази мениджърска позиция – има време преди да ви повишат на следващата. Тук не става въпрос точно за това. Или поне не само за това. Уточнете „силните страни“, които шефът очаква от вас да проявите. Поговорете за „областите на подобрение“, или иначе казано, за нещата в които не се чувствате достатъчно уверени. Може ли той да ви помогне и още по-важно, готов ли е да го направи. Спокойно го попитайте за хората, на които можете и трябва по негово мнение да се доверите. Очаквайте да ви подсказе и кои са „в другия отбор“.

Май кавичките в този абзац започнаха да стават много, но вероятно точно такъв ще бъде и съответния разговор – с повечко кавички, с много индиректни послания, с някои

не съвсем открито споделени мисли. Четете, или по-скоро слушайте между редовете. Бъдете внимателни и се опитайте да разберете личната позиция на шефа.

Този последен разговор на практика ще довърши първия – за диагностиката на ситуацията. Така цикълът ще бъде затворен.

И тъй като основната идея, заложена още в заглавието, е „преговори“, за финал да подсказва една идея и в тази посока:

Бъдете нахални и искайте възможно повече.



Повечето шефове преговарят по най-стария и изпитан начин – тръгват от висока цена и желаят да получат отстъпки. Затова не се колебайте да искате много повече, за да получите това, което ви трябва. Но непрекъснато правете тъжната физиономия на загубилия в преговорите – шефовете обикновено обичат това. В крайна сметка, точно така и ще стане. Но не губете кураж – когато станете големи началници, по-често ще печелите вие. Такъв е животът.



И президентите взимат решения

Разказват, че веднъж президентът Рейгън заварил късно в Белия дом един от своите сътрудници.

- Какво правите тук толкова късно?
- Работа, господин Президент.
- Вие сте уволнен. Работата трябва да се върши навреме, а виждам, че Вие не се справяте.

След няколко дни заварил друг сътрудник късно вечерта.

- Какво правите?
- Работа?
- Не знаете ли, че уволних Ваш колега за това, че не си върши работата навреме?
- Знам, господин президент. Аз си свърших моята работа. Но сега върша работата на този, когото уволнихте.

[Към съдържанието](#)

Основните умения на мениджъра

„Човек и добре да живее един ден става началник. И тогава започва да живее по-добре, но не му остава време да живее.“

„Всеки израства в йерархията докато достигне равнището на своята некомпетентност.“

„На малко прасе и на нов началник не се радвай – не знаеш каква свиня ще излезе от него.“



С мъдростите можем да продължим безкрайно. Истината е, че нещо се променя със, във и около хората, когато станат началници. Какво се променя? Защо казваме за някои хора, че са добри мениджъри? Има ли общи рецепти за успех, или всеки трябва да се спасява както може? Не можем да отговорим на всички въпроси, а и честно казано, едва ли някой наистина знае отговорите. Но ще се опитаме да подскажем някои идеи, които са важни както за новия мениджър, така и за опитния мениджър, издигнал се на още по-отговорна позиция. А най-вече за тези от вас, които за пръв път възлагат надежди и отговорности на един нов мениджър.

Ден първи: Нашите съболезнования – повишени сте!

От днес сте на нова, по-висока мениджърска позиция. Или ако изобщо нямате късмет и не ви върви, имате честта за пръв път да бъдете мениджър. Толкова ли е лошо? Защо тогава много хора с всички сили се стремят към шефския стол, а когато вече са седнали на него по никакъв начин не искат да станат? Откъде трябва да започнем и какво трябва да променим?



Нека да започнем от там, че **един мениджър трябва да притежава три основни групи умения:** технически умения, умения за работа с хора и концептуални умения.

Технически умения

Първата група, благодарение на която един обикновен служител се превръща в съвсем друг биологичен корпоративен вид, са така наречените „**технически умения**“. Това са основните професионални умения, характерни за съответната професия и



организация. Ако говорим за мениджър в търговска фирма, тук се включват уменията за продажба, познаването на пазара и продуктите, уменията за преговаряне, за управление на запаси и т.н. Това именно са уменията, които правят човека добър в неговата професия. Нормално е един служител да бъде издигнат в ранг на мениджър именно заради добрите си технически умения. Трябва да признаем, че този подход има голям практически смисъл – добрият търговец може да научи своите подчинени на необходимите продажбени умения, добрият инженер може да контролира работата на своите подчинени инженери и т.н. Но дали това е достатъчно? Ако си добър търговец, инженер, счетоводител, лекар и така до безкрай, достатъчно ли е това, за да бъдеш добър мениджър? Практиката дава еднозначен отговор – не! За щастие, пак практиката казва, че понякога от добри търговци, лекари и т.н. стават добри мениджъри. Но не защото са били добри в професията си и са притежавали необходимите технически умения, а по-скоро въпреки това. Мнозина са затънали в капана да продължават да бъдат добри специалисти, вместо да станат добри мениджъри.

Какво трябва да знаем за техническите умения? Те са изключително важни в началото на мениджърската кариера, или по-скоро заради тях ставате мениджъри. След това, колкото по-нагоре в йерархията расте един мениджър, толкова по-малко е значението им за неговото развитие.

Извод за начинаещи мениджъри: Вие сте избрани за мениджъри най-вероятно заради добрите ви технически умения. Ясно е, че ги имате, но сега ги предайте на своите подчинени. И след това забравете за тези умения, ако искате да се развиете като мениджъри. Не ги губете, поддържайте ги, но не ги афиширайте и отново напомняме – използвайте ги само в краен случай, по-скоро като обучение на подчинените, а не като демонстрация на компетентност.

Концептуални умения

Да погледнем към върха на йерархичната пирамида в една голяма и успешна организация. Там седи едно полубожество. Е, може да не седи, а да стои, да се усмихва

и приятелски да помахва с ръка, или дори да се разхожда сред хората. Защо е толкова велик и всички му се възхищават? Защото притежава описваното с магическата думичка „харизма“? Не. Най-вероятно защото неговата организация за момента постига отлични резултати. С какво е помогнал той за това? Вероятно със своите концептуални умения. Концептуалните умения, извинете за засуканата думичка, означават две неща:

1) Способността да се прогнозира

2) Умението да се мисли от различна гледна точка

Оказва се, че добрият висш мениджър е не едно, а две полубожества – едното може да гледа в бъдещето, а другото може да влиза в съзнанията на други хора. Или нещо от този род.

Висшият мениджър най-вероятно е започнал като нисш мениджър. Но той не си е губил времето в това да



развива и доказва техническите си умения. Те са с него и той понякога пестеливо ги използва, бидейки все още отличен счетоводител, архитект или търговец. Но на почти никой не му пука за това. Всички очакват от него да може да погледне напред в бъдещето и да подготви организацията и хората за настъпващите нови събития. Представете си, че работите за висш мениджър в строителния бранш, който е предвидил кризата, защото симптоми за това имаше достатъчно и дори е определил приблизително точно кога ще настъпи. Плюс-минус някоя и друга година, за такава прогноза също е добър резултат. Затова неговата компания няма финансови проблеми, няма замразени проекти, а има добри инвестиции, включително в друг бизнес, който е стимулиран от кризата. Звучи добре, нали? А сега си представете, че този мениджър дори е познал кога ще свърши кризата.

Умението да прогнозираш е като математическото действие делене в Рибния буквар, където е казано, че „делението не е за всяка уста лъжица“.

А какво да кажем за уменията да се мисли от различна гледна точка? Означава ли това, че всеки висш мениджър е малко нещо шизофреник? Нещата са далеч по-прости и безопасни. Нека да го погледнем през един пример: При големия шеф често идват различни искания. Директорът Маркетинг иска бюджет за нова рекламна кампания, защото само това ще раздвижи нещата, Търговският Директор иска същия този бюджет

да се изразходва за бонуси към дистрибутори и собствения търговски екип, а Финансовият Мениджър заклева шефа във всичко свято да не харчи пари за глупости, защото все още е криза. И така, как да постъпи големият шеф? Ако има късмет, той не е специалист по маркетинг, нито добър търговец, нито добър финансист, но умее да вникне в различните гледни точки на своите мениджъри и да вземе правилното решение.

Забелязахте ли вметката: „ако има късмет“? Точно така, Големият шеф не трябва да е бил добър в нито една от тези професии, защото това може само да му попречи. А ако е бил добър, трябва да го забрави, т.е. да се отърве от техническите си умения, когато взима мениджърско решение от такава висока позиция. Защото, ако е бил добър маркетингов специалист, най-вероятно ще предпочете да даде парите за нова рекламна кампания (в чиято разработка в порив на височайша глупост ще се включи лично), а ако е бил финансист – ще поиска да ги спести. И най-вероятно, и в двата случая ще сгреши. Не защото третият вариант е правилният, а защото мисли изкривено, от определен ъгъл, според своята стара професия. А сега тя не му трябва, защото новата му професия е мениджър.

Извод за висши мениджъри: Колкото по-високо си в йерархията на една организация, толкова повече от теб се очаква да предвиждаш и правилно да преценяваш идеите на другите. Никой не се ражда с тези способности, те се придобиват във времето, с натрупания опит, практика и умение да се откажеш от постоянното използване на техническите си компетенции.

Умения за работа с хора

Остана още една група мениджърски умения, а именно – уменията за работа с хора. За разлика от другите две групи умения, чието значение се променя в процеса на израстване в йерархията – техническите намаляват, а концептуалните се увеличават - уменията за работа с хора са еднакво важни на всички мениджърски нива. Може да се каже, че те са нещо като стълба, по която мениджърът постепенно се изкачва нагоре и ако стълбата не е еднакво здрава по цялата си дължина, неизбежно ще се счупи. Доколкото уменията за работа с хора включват изключително много и различни



неща, тук няма да се спираме в детайли на тяхното съдържание. Сега е важно да подчертаем следното:

Уменията за работа с хора могат да компенсират известни пропуски и слабости в другите две мениджърски умения.

Така например, мениджърът може да не е най-добрия технически специалист в своята област, но при правилно делегиране и наличието на добре подбрани помощници (което си е работа с хора), този недостатък се компенсира. Още по-трудно става когато си на върха и всички следят под лупа твоите действия. Тогава компетентните помощници, подкрепени от добре подбрани външни консултанти, могат да помогнат на мениджъра както правилно да прогнозира, така и точно да прецени различните позиции и гледни точки, за да вземе необходимото решение. А сплотеният екип на организацията да е подготвен да го реализира. Изглежда ви просто и лесно? Така е, но само като описание.



Умения на мениджъра

Дългогодишен висш мениджър на голяма корпорация получил сърдечен пристъп. Лекарите го посъветвали да си почине някъде без стрес. Отишъл човекът на село. След няколко дни му станало скучно и той помолил стопаните, при които бил отседнал, да му дадат някаква работа.

- Ами то тук няма много работа, но ако искаш, може да изринеш обора на кравите, че не е чистен отдавна и има много тор. – казали му стопаните, като очаквали, че на такъв градски човек и голям началник няма да му хареса тази работа. А пък и работа била за поне цяла седмица.

Само след два дни мениджърът бил изчистил всичко и поискал още работа.

- Ами то, време е да колим кокошките, та ако искаш... Ама трябва и да се оскубят след това.

Работа пак за цяла седмица, но след два дни била свършена - 100 кокошки, надлежно заклани, попарени и оскубани. И пак иска още работа.

- Ето ти един чувал с картофи, раздели ги на две части – големи и малки.

Работа за два часа, а вече втори ден нашия човек никакъв го няма. Отишъл селянина да го търси и гледа стои мениджъра, поти се от напрежение и нищо не прави.

- Какво става бе, човек? Толкова много и тежка работа свърши предишните дни, а сега?

- Виж какво, аз съм висш мениджър. Свикнал съм да почиствам чуждите л...а, независимо колко са много. Мога и да режа глави, както и да оскубя до голо, когато се налага. Работата ми го изисква. Ама ти сега ме караш да взимам решения. И даже не ми каза по какви критерии – кой картоф е голям и кой малък?

[Към съдържанието](#)

Работата или хората



Прието е на новото правителство да се дават 100 дни, за да се организира, да се запознае със ситуацията и да подготви първите си действия. През тези 100 дни, освен всичко друго, на правителството се осигурява и „медиен комфорт“ – прието е да няма силни нападки от страна на пресата, избягват се трудни и провокативни въпроси, а най-

обсъжданите теми при интервютата на новите министри често са от областта на детството, образованието, семейството и хобито. Изобщо, отношението е като към отличници от началното училище – мили усмивки и щипкане по бузките. Едва след стотте дни нещата стават сериозни.

На един новоназначен мениджър не се дават 100 дни на медиен комфорт. От него се очакват активни и незабавни действия, а първите му решения дори се оглеждат още по-критично, отколкото решенията на другите мениджъри. Нещо повече, критиките към неуспешните му действия често са много по-силни и жестоки, макар и нерядко прикрити зад йезуитски фрази от рода на: „Всички правим грешки“ и „Трябва му още време, за да свикне“. Да, на новия мениджър безспорно му трябва време, но рядко някой му го осигурява. А провалът обикновено е много по-жесток и наказанието много по-сурово.

Горните редове нямат за цел да ви стресират. Вие сте мениджъри, следователно не се плашите лесно. Или поне успешно се преструвате, че е така. Но има няколко неща, които е важно да направите още през първите дни на новата си мениджърска позиция и едно от тях е:

Повишете се сами!

Новата ви позиция изисква различна вътрешна нагласа. Ако не сте почитатели на дълбоката психология, още по-добре – не става въпрос нито за „духовно прераждане“, нито за „новият ви път към съвършенството“. Да си припомним трите основни мениджърски умения, коментирани в предишната част – технически умения, умения за работа с хора и концептуални умения. Кой от тях ви помогнаха да се издигнете до новата позиция? А кои от тях ще ви трябват сега? Едни и същи ли са те? Ако не са, то това изисква от вас нов подход, нагласа и начин на работа.

Затова отново ви казваме: „Повишете се сами“. Никой друг не може да ви помогне в това начинание. Вероятно сте наясно със силните си страни като мениджър и добре знаете това, което правите наистина добре. Въпросът е, продължава ли това да е най-важно и необходимо и за новата ви мениджърска позиция? Логично е, че трябва да научите много нови неща. Но първо и най-важно е да уточните вашата лична мениджърска позиция. **Старата работа, старите колеги и старите навици в момента са сериозна заплаха за вас.** Въпросът е особено сериозен, ако както често се случва, новата ви позиция е в същия отдел и изисква да контактувате с част от старите си колеги.

Вероятно някои ще кажат за вас, че се надувате. Може би дори погледнато отстрани нещата изглеждат точно така. До скоро, като редови служител или мениджър на първа линия, често сте помагали на своите колеги да се справят с работата, като лично сте се намесвали в трудни ситуации – оправяне на грешки в счетоводството (за мениджъра-счетоводител) или преговори с трудни клиенти (за мениджъра-търговец). Сега трябва да престанете да правите това. Преглътнете ироничните забележки, че си придавате важност и вече не искате да помагате на колегите си. По-добре е това да се случи през първите ви 30 дни като мениджър, отколкото тези дни да се окажат последните ви на мениджърска позиция.

Когато са ви повишили, старите ви колеги (и вероятно приятели), ще искат нещата да не се променят и да си останат същите. Вероятно и на вас ви се иска да е така, но няма как да стане. Най-малкото, рискувате да бъдете обвинен във фаворизиране на стари колеги. Приемете го – време е да се повишите лично.

Решете: Работата или Хората!

Всеки мениджър ежедневно е изправен пред този избор, но за начинаещия мениджър това е особено проблемен въпрос. От една страна, от вас като мениджър се очаква да постигате поставените цели и да се справите с



трудните задачи – всичко това е „работата“. Именно заради работата и нейното изпълнение един мениджър е избран за такъв. От друга страна, както вече многократно подчертахме, един мениджър до голяма степен постига поставените цели чрез други хора. А когато, както често се случва на практика, тези хора не са ви безразлични, тогава дилемата работата или хората се проявява в пълна сила. Имате няколко възможности за избор:

Първи вариант: Работата е с предимство

В този случай ще трябва да сте готови строго да изисквате и контролирате, да демонстрирате „твърда ръка“ и безкомпромисно поведение. Това изисква от вас много работа и дълги работни дни. Не че последното е задължително, просто така показва практиката. Хората няма да ви харесват, но ако постигате целите ще ви уважават. Висшият мениджмънт ще е доволен от вас заради добре свършената работа. Ще чуете за себе си: „При него няма лабаво“ и „Щом той се е заел, значи ще стане“. А вашият любим девиз ще бъде: „Тук сме се събрали да работим, а не да се обичаме. Ще се обичате въкъщи!“

Втори вариант: Важни са хората

Вие ще се грижите за екипа и ще го защитавате. Ще бъдете справедливи и няма да изисквате от хората си да полагат безсмислени и нечовешки усилия само защото висшето ръководство иска така. Вашето мото ще бъде: „Ние сме екип!“, а подчинените ви ще казват: „Шефът е голям пич!“ Понякога те ще ви предават, но вие ще търпите това. Затова пък, ако имате късмет, в трудна ситуация те ще застанат зад вас и ще работят неуморно именно заради вас.

И така, какъв е вашият мениджърски избор: Работата или хората? Вероятно ви се иска да кажете „и двете“, но на практика това рядко е възможно. Или поне не в еднаква степен или така, че и за двете страни това да изглежда „справедливо“. Приемете го: като мениджъри вие трябва сами да определите дали основният ви фокус ще бъде върху работата или върху хората. А след това дано се получи баланс. Но както се казва: „Дано, дано, ама надали!“

С какъв „човешки материал“ разполагате?



За пръв път имате подчинени. Или още по-лошо – имате нови подчинени. В първия случай е по-лесно, именно защото нямате досегашен опит да управлявате хора. Във втория случай рискът да приемете, че новите ви колеги са клонинги на предишните, със същите очаквания, нагласи, трудови навици и мотивация за работа, е огромен. Най-честата грешка на един мениджър е

тази, че продължава да управлява по начин, който при друг екип и други хора е бил

успешен. Или поне една от най-честите грешки, бореца се за първото място в класацията, но определено със значителни заслуги този човек вече да не е мениджър. Една от най-популярните мениджърски теории, многократно оспорвана от други теории, но още по-често доказвана на практика, гласи: Има два основни типа хора – тип **X** и тип **У**.

Theory X



Theory Y



Типът X са мързеливи и неинициативни, не разбират от добра дума, а само ако им бръкнеш в джоба. Те трябва да бъдат държани изкъсо и строго контролирани, защото са готови или да скатаят, или да оплескат нещата. С тях мениджърът трябва да бъде на първо място строг, а после, ако е възможно – справедлив.

Типът У са работливи и инициативни, мотивира ги самата работа и признанието, което получават за нея. Те са отговорни и отворени към новостите, като сами търсят възможности да подобрят своята работа и представяне. Уважават дадената им свобода, а делегирането ги мотивира.

На първо четене нещата изглеждат прости: Дайте ми хора тип **У** и аз ще преобърна света! Практиката показва, че няма хора, които да са чист тип **X**, или чист тип **У**. Всеки от нас е някъде между тези две крайности. При това човек сравнително бързо може да премине от единия към другия тип. От какво зависи това?

От една страна, от **естеството на работата**. Има дейности и задачи, които изискват **X** поведение и за тях се търсят такива хора. Или поне се стимулира такова поведение, а не след дълго то става норма и всички свикват с него. Ако сред вас има хора, придобили мениджърски опит в „родната казарма“, то вероятно на първо място сте се сетили именно за тази среда, независимо колко отдавна е било.

От друга страна, важен е и **стилът на управление**, с който хората са свикнали до момента. Предишният мениджър вече ги е моделирал в определена посока и те инстинктивно очакват и от вас да имате същия мениджърски подход. Не ви харесва? – няма значение. Опитайте се да не правите много резки промени – никой не обича това. Много често един новоназначен мениджър приема, че светът, или поне работата на повереното му звено, започва от него. А после разбира, че не е точно така.

Хората, които трябва да управлявате, не са просто Х или У – би било твърде елементарно. Те просто са свикнали и очакват да се държите с тях сякаш са определен тип. Постепенно и внимателно можете да промените това. Но не и „от раз” и в самото начало.

Още един ваш ден като мениджър отмина и вие го отделихте именно за това - да скъсате със стари връзки, да определите фокуса си върху работата и да прецените хората, с които ще трябва да работите. Сега идете и се наспете спокойно.

И не се притеснявайте: ***Ако нещо може да се обърка, то непременно ще се обърка.***



Работата или хората

Офис. От сутринта офисните сътрудници усърдно разместват мебелите, внимателно измервайки всеки сантиметър на разположението им и активно използвайки компас. Сред всичкия този хаос стои много възрастна чистачка, прегърнала дръжката с парцала и си мърмори под нос: „Току що измих, изроди, пак всичко нацапах...”.

По някое време ги пита:

- Милички, вие какво правите тук, да не се местите?
- Не, бабче, сега ще разположим мебелите спрямо Фън Шуй. Така всеки ще се чувства по-добре, ще отключим творческия потенциал на екипа и продажбите ни ще нараснат до небесата!
- Дечица, преди много време тук имаше публичен дом. И когато продажбите падаха, маман не разместваше креватите, а направо подменяше к..вите.

[Към съдържанието](#)

Трите стълба на организацията

„За последните 10 години съм сменила 8 директори. Всеки нов началник си мисли, че светът започва от него. Идва и веднага започва да налага нови правила. Чакай малко бе човек, огледай се, поговори с хората, виж как се правят нещата при нас, пък тогава се прави на началник.”

Откровение на каква Пена чистачката, „Библия на Мениджъра“, Стих 12, Глава 10

Дали е по-добре да повишим в мениджърска позиция вътрешен служител за организацията, който я познава добре, а и хората го познават, или да търсим външен човек, който има необходимия опит и квалификация, а и ще донесе нови идеи, от които видимо имаме нужда?



Това е един от постоянните въпроси, често задавани при различни ситуации. Няма еднозначен отговор, а и повечето висши мениджъри имат своята гледна точка, която приемат за правилна. Най-често доказват правотата си, позовавайки се на свой успешен и много по-рядко на неуспешен опит, като правило от последните година-две. Няма да навлизаме в подробни коментари за предимствата и недостатъците на това да издигнете вътрешен или външен човек, въпреки че по-нататък отново ще се върнем с кратки препратки към този въпрос. Горните редове ни служат само за насочване към едни от най-важните въпроси за управлението на всяка организация, които един мениджър трябва да научи още в първите дни на своята практика като такъв. Можем да ги наречем „Трите стълба“ на организацията и до голяма степен ще бъдем прави.

Трите стълба на една организация са: Стратегия, Структура и Фирмена култура



gg63087295 www.gograph.com

Да започнем от **структурата**.

Повереното ви като на мениджър организационно звено вече има своята организационна структура. Не се поддавайте на една от основните и често срещани практически грешки на новите мениджъри, като побързате да промените тази структура. Да, вероятно тя не е най-добрата, но също така вероятно има причини да бъде такава. Хората са свикнали с нея, тя съществува по

определена причина и въпреки очевидните недостатъци, които забелязвате в нея, отново ви напомняме:

Не бързайте да промените съществуващата организационна структура!

Първо я опознайте добре, потърсете силните ѝ страни и вижте как хората, които тя обхваща се отнасят към нея. Първосигналните опити на новия мениджър да промени съществуващата структура най-често се свързват с промени в йерархията, отговорностите и начина за комуникация в рамките на дадената организация. Хората често приемат болезнено прибързаните промени, като винаги си задават първо въпроса „Какво мога да загубя?“ и едва след това въпроса „Какво мога да спечеля?“ А промяната в структурата винаги се възприема като опасна и носеща загуби.

И най-важното: Структурата не е най-важното!

В теорията на мениджмънта съществува един принцип, наречен „Принцип на Чандлър“, болезнено изведен от успешна и неуспешна мениджърска практика, който гласи:

„Стратегията определя структурата!“

Това ни позволява да преминем към втория, както се вижда по-важен стълб на една организация, а именно нейната **стратегия**.

„Стратегия“ е велика дума. Идва от древногръцките Stratos - армия и Ago - вода, като буквално преведено означава „Воденето на армия в бой“. Това значение на термина „стратегия“ много мениджъри възприемат буквално,

особено с оглед на ситуацията на пазара през последните години и силно нарастващата конкуренция.

Ако имате късмет, или по-скоро ако не сте висш мениджър, на вас няма да ви се налага да формулирате нова стратегия. Такава ще ви бъде спусната отгоре и вие само ще трябва да я изпълнявате, като поведете своята армия в боя. Остава само да си потърсите бял кон. Но не забравяйте да си зададете трите основни „стратегически“ въпроса, важни за всеки мениджър:

Къде отиваме? – стратегическо намерение, цел.

Как ще стигнем до там? – стратегически план.

Как да сме сигурни, че вървим в правилната посока? – стратегически контрол.



Ако можете да отговорите на тези три въпроса и още по-важно, ако и вашите подчинени дават **същите** отговори, значи нещата са наред и вие имате своята стратегия. А сега да се върнем на основния принцип, който гласи, че стратегията определя структурата. Едва след като имате ясна и приета стратегия, можете да пристъпите към промени в организационната структура. Те са оправдани само и единствено тогава, когато подпомагат и са в интерес на зададената стратегия.

Пример от практиката: Търговска фирма, производител на бързооборотни стоки, иска да промени своя начин на работа на пазара. От работа с дистрибутори и поддистрибутори, мениджмънтът на фирмата желае да премине предимно към продажби чрез собствен търговски състав. Основните въпроси, които мениджмънтът си задава (а едновременно с това ги зададе и на пишещия тези редове), са свързани с това колко буса трябва да има, на колко района трябва да се раздели София, каква да е бонусната система на търговските представители и т.н. Все важни въпроси, но ако внимавате в написаното по-горе, те са свързани предимно с организационната структура. Ако се върнем към основните три „стратегически“ въпроси и първо си отговорим на тях, тогава и останалите „структурни“ въпроси по-лесно ще намерят своите отговори.

Така например, стратегическата цел може да се формулира като „Достигане на 5% пазарен дял в рамките на следващата календарна година“.

Ако се премине на втория въпрос: Как ще стигнем до там? - това може да се направи по няколко начина: чрез повече дистрибутори или завоюване на по-голям дял в тях, чрез собствена система за разпространение, чрез засилено присъствие в големите търговски вериги, или при някаква комбинация от горните търговски канали. Тогава идват и въпросите за разходите, необходимите бюджети, времето за постигане, вероятността за успех и още много други „дребни подробности“ в стратегическия план. Това е и практическият ни опит да докажем, защо стратегията определя структурата – ако имате ясна стратегия, структурата просто трябва да отговори на нея. На практика, често това става едва ли не от само себе си.



Но нека не се отклоняваме в прекалено търговска посока, а да се върнем на „чистия“ мениджмънт. А както вече посочихме, третият стълб на всяка организация е така наречената **Фирмена култура**.

В теорията можете да срещнете над сто определения за това, що е то фирмена култура. Най-краткото, а и най-практически насоченото от тях гласи:

„При нас нещата се правят така!“

Помислете внимателно върху това. Опитайте се да разберете на практика, как се правят нещата в поверената ви организация. Не бързайте да заявявате: „Нещата ще се правят така, както аз кажа!“. Практиката на неуспешните мениджъри е пълна с примери точно от това естество.

Шест елемента на фирмената култура:

За да ви насочим поне малко ще подскажем, че фирмената култура се състои основно от шест елемента. Те не са изолирани и самостоятелно отделени, а само за целта на анализа тук ще ги представим поотделно.

Символи

Това е най-видимата част, нещо като връхчето на айсберга. Тук се включват фирмените „знаци“ – облекло, интериор, служебни автомобили и хиляди други неща, които често определяме като „видими дребни детайли“. Дребни, дребни, но изключително важни и наситени с информация, която новият мениджър трябва внимателно да „разчете“. Ако новият мениджър е досегашен служител на тази организация, той ще ги познава по-добре. Но от друга страна, колкото и да изглежда парадоксално, той е свикнал с тях, приема ги за даденост и на него те ще му говорят много по-малко, отколкото на един външен човек.

Митове

Това са историите на организацията - малко преувеличени, малко поукрасени, но нейни собствени. Дори и отделното звено, част от по-голяма компания, самата тя част от огромна мултинационална корпорация, има своите митове. Те са свързани най-често с успехите и справянето в кризисни ситуации, с трудното начало и „годините на лишения, когато се наливаха основите“. Кое то ни води към третия елемент на фирмената култура.

Герои

Митовете и героите вървят ръка за ръка. Всяка организация има своите герои. Това са именно хората, участвали в горните митологизирани събития. На новия мениджър, ако е бил част от организацията и до сега, му е много по-лесно. Той познава героите, вероятно даже е един от тях. Образът на героя предписва модел за поведение



на останалите членове на организацията. Това най-често е човекът започнал от най-ниското стъпало, издигнал се до върха на организационната пирамида с много труд, постоянство и вяра в успеха. Или нещо подобно. Няма нищо героично в образа на новия мениджър на отдел маркетинг, който случайно е и племенник на шефа.

Табута

Всяка организация има своите неписани забрани – неща които не трябва да се правят, защото „при нас нещата се правят така”. На един външен за организацията нов мениджър ще му бъде много по-трудно да открие и разбере тези табута. Ако е нов служител нещата са много по-лесни – като пристъпи табуто някой ще го „плесне по врата”. Но понякога не е удобно да пляскаш шефа си. Затова като нови мениджъри трябва да отделите достатъчно време и внимание още през първите дни на вашето „мениджърстване”, за да се запознаете с фирмените табута в новата ви организация. А ако вече сте мениджър и назначавате нов мениджър отвън, отделете време вие лично да го запознаете с тях.

Ритуали

Оперативка при шефа, награждаване или налагане на санкция, начин на предаване на определена информация, дори фирмения купон за Коледа или простото изпиване по бира след работа имат задължително и своя ритуален характер. Нарушаването на вече създадени ритуали често се приема като обида и заплаха, а един нов мениджър на практика често допуска тази грешка. Не бързайте, ще имате време да създадете и своите собствени ритуали, но за сега само се запознайте с вече



съществуващите и се опитайте да се впишете в тях. Това ще намали съпротивата и ще повиши вашата оценка в очите на екипа. Да вземем един прост пример. Ако има ритуал за неформална среща на екипа всеки последен петък от месеца, включете се в него. И бъдете готови да платите сметката, ако ритуалът не изисква това.

Ценности

Това са споделените разбирания между членовете на една организация за добро и лошо, правилно и грешно, честно и нечестно. Ценностите се създават последни и най-трудно се променят. Бъдете най-внимателни с тях.

В *заключение*, помислете върху следното: Вече стана ясно, че стратегията определя структурата. Но кое е водещото между стратегията и фирмената култура? Теорията и практиката не дават еднозначен отговор. Вашата задача като мениджър е да се запознаете и с трите стълба на организацията и да се опрете на тях.

Стълбовете са три, защото всяко тяло, което стои само на две опорни точки се клати, а не рядко и пада.



Чайка мениджмънт:

Шефът долита, осира всичко и отлита.

Дзен мъдрост:

И внимавай пръстите, които настъпваш днес, да не са свързани с дупето, което ще ти се наложи да цункаш утре!

[*Към съдържанието*](#)

Да събудим екипа

“Дайте ми екип и аз ще преобърна света!”

Това е нещо като мантра за съвременния мениджър. Ако нещо трябва да се промени – да поразработим върху екипа. Ако нещо трябва да се поправи – да повикаме на помощ екипа. Ако нещо трябва да се постигне – отговорът отново е екипа. Със сигурност и вие се надявате, че екипът и екипният принцип на работа ще ви бъдат от полза и ще ви помогнат да успеете. Дали? Повечето екипи спят, при това дълбок сън. Хората са постигнали някакво статукво, вътрешна организационна нирвана и изобщо не искат да се събудят от нея.



И изведнъж пристигате вие, новоназначен мениджър, кипящ от излишен трудов ентузиазъм и готов да направи маса поразии. Най-лошото вече започва – опитвате се да събудите хората.

По дефиниция мениджмънтът е „*постигане на резултати чрез други хора*“. Следователно, вие сте обречени да работите с тях. Мой познат мениджър обича да казва: „Един ден ще уволня всички и ще си работя сам. Тогава ще постигна пълно щастие и хармония в екипа. Може даже да си направя тиймбилдинг.“ Твърдението му не е лишено от рационалност. Но вие сте още в първите си 30 дни на новата мениджърска позиция и е твърде рано да уволнявате всички. Затова нека заедно да помислим за събуждането на екипа.

Какво е екипът?

Група от поне двама души, имащи поне една обща цел, съгласни да работят заедно. Това съвсем обикновено определение ни дава основните рамки на феномена екип. Да започнем от безспорното – **екипът е група хора**. Социалната психология твърди, че групата защитава членовете си от външна опасност. Точно така, вече се досетихте – вие сте външна опасност за групата! Затова не очаквайте вашите нови подчинени да скокнат при първия ви ентузиазиран повик и да изпълнят безпрекословно вашите нареждания. Напротив, те задължително ще ви тестват. Първо ще проверят вашата психическа, а защо не и физическа устойчивост на съпротива и стрес. И едва тогава ще ви признаят за мениджър на екипа. Затова от самото начало бъдете готови за сблъсък. По-добре излишна подозрителност, отколкото безпринципно доверие. Може и да нямаме втори шанс.



Групата формира стандарти, образци на поведение.

Започнете от там, запознайте се със стандартите, които вече съществуват в поверената ви група/екип. Както беше казано, светът не започва от вас и вашето назначение на шефска позиция. Приемете го. Ако бързо опознаете съществуващите групови стандарти и правила за поведение, това ще ви даде ценна информация как да управлявате групата за постигането на общи цели. А това вече е екип.

За групите също така е вярно, че те са *инструмент за удовлетворяване на лични потребности*. Което трябва да ви подсказва, че групата не е прост сбор от отделни хора. Както и че не всички хора в групата са еднакви. Вие, разбира се, го знаете, но начинаещият мениджър често на практика го забравя. В един стар български филм имаше подобна реплика: „Аз, Павка, така го разбирам социализма – гледай ти да си добре! Ако всеки сам си построи собствения социализъм, няма начин да не стане оня общия.” Гениално подсказване за това, как трябва да се управлява един екип – дайте на всеки възможност да построи „собствения си социализъм”.

Един съвет за начинаещия мениджър: За да манипулирате личните потребности на всеки член на екипа, възползвайте се от възможностите, които ви дава йерархията. Известно е, че когато Принца се оженил за Снежанка, седемте джуджета активно пречели на семейния и в частност на сексуалния им живот. Двамата млади постоянно се натъквали на някое от седемте дребни същества, които се опитвали да не изпуснат и миг от интимните им ласки. Принцът, като опитен мениджър с доразвити наследствени заложби за управление на екипи, умело се възползвал от силата на йерархията. Той показно раздал на джуджетата титли от „Първо” до „Седмо”, в намаляващ йерархичен порядък. Така всяко джудже започнало да се стреми да се изкачи по-нагоре в йерархията и да докладва „в интерес на работата” за поведението на висшестоящите джуджета. А Принцът, този талантлив мениджър, често внезапно и без никакъв ясен смисъл преподреждал йерархията на джуджетата.

Помислете върху горната идея. Вероятно в повереният ви екип има някаква „наследена” йерархия от предишния мениджър. Можете да се възползвате от нея. А може и да

създадете нова. Или само да подскажите, че смятате да направите това. И не казвайте, че това е принципът „разделяй и владей” – важното е дали работи на практика.



По дефиниция *екипът се определя като относително постоянна група, съставена от регулярно (разбирай редовно) изпълнение на определен кръг задачи и предполагаща съчетаване на дейностите на членуващите в нея индивиди.* Донякъде правилно, но донякъде погрешно се посочва, че

основната характеристика на екипа е в това, че хората работят „заедно”. Често се дават за пример спортните екипи, които заедно се стремят към победата. Да, но те са задължени да играят заедно. Спортната среща има начало и край. Няма как вратарят например да играе по едно време, а защитата по друго.

В действителност, хората могат да работят заедно без да са екип, а група. Същевременно, могат да не работят заедно, т.е. да не работят едновременно и да не са на едно място, но да са екип. Космонавтите работят в космоса, а Центърът за управление на полетите е на земята. При това докато космонавтите спят, центърът работи. Защо тогава са екип? Защото имат обща цел (задача), тя е добре известна на всички и всички са съгласни с нея. И защото усилията на едните не могат да доведат до резултат без усилията на другите. Това простичко казано се описва със сложната дума „синергия” – $2+2=5$.

Затова помислете не дали вашите хора желаят и умеят да работят заедно, а дали имат общо разбиране по поставената задача. Както и дали при съвместната им работа се постига прословутия синергичен ефект, или общият резултат е само прост сбор от резултатите на отделните участници.

Ето и един *съвет от практиката*: Наблюдавайте членовете на вашия екип и следете тяхното поведение и начина, по който се изразяват. Забележете колко често използват изрази като: „нашият отдел, нашият магазин, нашият екип”, вместо „моят отдел, мойт магазин, моите колеги” или дори „отделът; фирмата в която работя; колегите, с които работя”. Направете си съответните изводи.

Най-важното за един екип е наличието на обща цел. Няма нищо по-обединяващо и по-мотивиращо за работата в екип от това. Но това не е всичко.

Още по-важно, обединяващо и мотивиращо е успешното постигане на целта. Това именно е вашата основна задача. Като нов мениджър, който работи с нов екип, нещата изобщо не изглеждат лесни. Вие вероятно сте излишно нахъсани и мотивирани за постигане на високи цели, а екипът, както вече стана дума – не. Бъдете реалисти. **Още по-правилно – бъдете добри мениджъри.** Забравете за мотивационните писания в които се казва, че „трябва да се целим в звездите, дори и да не можем да ги достигнем”. Може и да работи, но



ако сте Малкия принц. А Вие сте обикновен нов мениджър. Затова бъдете реалисти! В началото поставяйте на екипа сравнително лесни за постигане цели, при това в кратки срокове за реализация.

Акцентируйте върху успехите и ги отпразнувайте.

Опитвайте се голямата задача да я разделите на малки стъпки, като първите от тях да бъдат по-малки и кратки за изпълнение. Това създава в екипа усещане за движение, за постигане на резултати, за способност да се справи и с цялата задача.

Едва след като имате един добре сработен, мотивиран и предан на вас екип ще можете да „стреляте по звездите”. Иначе ще гръмнете два-три пъти във въздуха и край с мениджърската ви кариера.

Екипът има хедонистична роля за всеки от неговите членове. Което ще рече, че хората изпитват удоволствие от общуването в екипа и постигането на общите цели. За целите се разбрахме, но за общуването не е ставало дума. Прословутият тимбилдинг набляга предимно на това – удоволствието. Затова и хората често са толкова въодушевени, харесват го, участват със желание. Ако имате по-голям бюджет, защо не, направете един тимбилдинг. И не забравяйте че целта е удоволствието, радостта от общото правене на забавни неща. Развитието на „ключовите компетенции”, „меките умения”, груповата динамика и разплитането на „комуникационните възли“ оставете за друг път. Вие сте мениджър, а не член на тайна секта или на Великата инквизиция.

Оставете хората просто да се забавляват!

Можете, разбира се, заедно да пийнете по едно след работа и да си поговорите. Но като опитни мениджъри можете да се възползвате и от още нещо – **общо участие при взимането на решения.** Изключително деликатна тема, с която бъдете особено

внимателни. Първо проучете каква е била досегашната практика при взимането на решения. Ако членовете на екипа не са били въввлечени в този процес, започнете с малки стъпки, кратки консултации с отделни членове на екипа, благодарете им за съдействието, но подчертавайте, че решението ще бъде ваше. Много често начинаещите мениджъри са прочели в дебелия книжки да пише за ползата от „груповото взимане на решение“. Но недостатъците са не по-малко и са описани пак там. А и основният момент тук е каква е била досегашната практика. Ако предишният мениджър не се е допитвал до екипа, вашият „демократичен“ подход може да бъде засечен с коментари от типа на „този не може сам да реши“. От друга страна, ако членовете на екипа имат опит и са свикнали да участват в процеса на изработване на решения, възползвайте се от това. Заедно поставете началните цели – това мотивира, сплотява и има прословутия хедонистичен ефект. Иначе казано – кефим се.

И не забравяйте най-важното, което трябва да си повтаряте непрекъснато:

Ако постигнете добри резултати – заслугата е на екипа.

Ако нямате добри резултати – отговорността е ваша.

Като мениджър на екип трябва ясно да декларирате тази своя позиция при всяка практическа възможност. А такива, особено от втория тип, ще има много. Това ще бъде и първият изпит, който вие ще положите пред екипа. Ако ви скъсат на него – няма поправка.



За събуждането на екипа:

Много популярен анекдот за мениджър, който си купил крави и решил да ги мотивира да дават мляко. Няма да го разказвам, знаете го. Завършва на:

- И какво ще даваме днес – мляко или месо?

Сетихте ли се?

Но това не е краят. Краят гласи:

- И тогава оставям всичко на инициативата на колектива!

И още един по темата:

Доячка отива на работа сутринта, а я мъчи жесток махмурлук. Главата ѝ тежи, черно ѝ е пред очите, едвам гледа. Сяда на табуретката пред кравата, а кравата пита:

- Кво, лошо ли ти е?

- М..дааа...

- И главата те боли?

- Аха...
- А планът за млеконадоя трябва да се изпълнява, нали?
- Ъхъ...
- Е, добре, хвани се за вимето, а аз ще подскачам.

[Към съдържанието](#)

10-те стълба на успешния екип



1. Да търсим непрекъснато възможности за развитие.

Пазарът се променя изключително бързо. След средно три години и половина един бизнес се е променил почти изцяло. Изразът *"Бъдещето не е това, което беше"*, става все по-популярен. Ако нещо е работело успешно в нашата мениджърска практика преди две години, как да сме сигурни, че ще работи и сега? Успешният мениджмънт продължава да съществува на практика, просто работи по различен начин. И не е необходимо да откриваме всичко на наш гръб. В плагиатството няма нищо лошо и спестява много време. И изобщо не се шегуваме.

2. Да позволим на успешните хора от екипа да бъдат наистина успешни.

"Някои го могат, други не. Така е то!" (Мечо Пух). Има един термин Coaching, който може да се преведе по десетина начини. Всичките са верни, но ако дадем само един, ще бъде погрешен. Затова по-горе пише: "Да позволим на успешните хора да бъдат успешни." Не да ги научим, стимулираме, мотивираме и пр. Винаги има "успешни" хора до нас - да им позволим!

3. Да се научим да слушаме.

И същевременно да се учим, не само да слушаме! Умението да разбираме другите започва с умението да ги накараме да говорят и споделят. Извличането на най-същественото от един разговор става в паузите между изреченията, а не в непрекъснатата размяна на реплики (дори да ги наричаме мнения). Важно е да се научим да задаваме правилните въпроси, не само как, но и на кого. В тази връзка изключително полезно за всички мениджъри, не само търговски, е да посетят един добър курс по продажби, който включва в себе си техниките и уменията за задаване на въпроси. Ефектът е поразителен!



4. Да сме целенасочени при поставянето на цели.

Тавтологията е умишлена. Това е една от най-честите практически грешки на мениджърите, за която няма извинение. Добрият мениджър знае поне пет значения за всяка от буквите в абривиатурата SMART. (А вие?) Не се учудвайте, че всички те са верни и практически необходими. Но не по-малко важно е целите да бъдат разбрани и приети от екипа, а това изисква целенасочени усилия от мениджърите.

5. Да поддържаме ефективна обратна връзка с екипа.

Това значи не само да изискваме постоянен отчет от екипа, а да ги мотивираме да дават идеи, да подават сами информация, да изискват обратна връзка от наша страна. Това означава и съвместно търсене на нови възможности, а не само разрешаване на проблеми.

6. Да делегираме повече.

Добрият мениджър не е човек, който умее да намери работа на целия китайски народ. Той е човек, който на пръв поглед не е оставил никаква работа за себе си. Да помислим върху това дали управляваме хора, или управляваме задачи? Ако управляваме задачи, имаме много работа за вършене от нас самите, вечно сме заети, бързаме и пр. Не е лошо, просто не сме мениджъри.

7. Да упражняваме ефективен контрол.

Промените в бизнеса настъпват все по-бързо и по-изненадващо. Традиционните методи за контрол не са достатъчни - с тях най-често само регистрираме, че нещо се е случило, но не сме подготвени да реагираме. Управлението на проекти, не е чиста

контролна функция, но все повече се превръща в работеща система за контрол. Искрено Ви съветваме да го използвате на практика.



8. Да управляваме всеки човек по отделно.

Не е достатъчно да познаваме членовете на екипа, да знаем техните способности, силни и слаби страни, ако щете дори пороци и пр. Трябва да вникнем в техните ценности, да разберем онова, което НАИСТИНА ги интересува. И нека не си мислим че го знаем, само защото сме разговаряли с тях, пили сме заедно кафе или бира (да кажем след работа, шефе, повтарям - след работа!) или сме си направили весела екскурзия, която за по-мениджърско сме нарекли Team Building. Един добър "Мотивационен профил" върши много по-добра работа. Прави се за 15 минути, при това можете да го направите сами.

9. Проактивно да управляваме конфликтите.

Като мениджъри ние не просто разрешаваме конфликти - ние най-вече ги създаваме. Не го пише в длъжностната ни характеристика, но е така. Умението да се "създават" конфликти, а не само да се "разрешават" е част от тяхното управление. Звучи ли малко налудничаво? Много добре. А сега помислете отново.

10. Да се научим да "активираме" промените.

Повечето мениджъри искат или се опитват да ги управляват. Не е погрешно, но в повечето случаи се свежда само до реакция. Точно по тази причина над 70% от новите инициативи се провалят.



И за 10-те цигулари:

На конкурсен изпит в Московската консерватория за класа по цигулка се явили 100 кандидати – 90 руснаци и 10 евреи. Седи комисията и обсъжда.

Първи член на комисията, патриот: - Трябва да приемем 10 руснаци.

Втори член на комисията, демократ: - Трябва да приемем 9 руснаци и 1 евреин.

Трети член на комисията, по-голям демократ: - Трябва да приемем 5 руснаци и 5 евреи.

Дошъл Ректора и казал: - Всички вие сте националисти и лоши музиканти.

Всичко хорово: - Защо решихте така?

Ректора: - Просто трябва приемем 10-те най-добри цигулари.

[Към съдържанието](#)

Убийте лидера



Като мениджъри, или дори само като добри служители и специалисти във вашата организация, задължително сте били на поне един курс по лидерски умения. Приемете моите извинения. Няма друга тема, по която да са изписани повече глупости и още по-лошо, да са направени толкова много поразии, както за организациите, така и за отделните хора, работещи в тях. Ако сте нови мениджъри, поне един висш шеф вече ви е промил мозъка в посока на това, че сега трябва да бъдете лидери. Най-вероятно вие убедено сте кимали и сте си мислили: *„Кой, аз ли бе? Ти знаеш ли какъв лидер става от мене? Баш лидер!“*

Ако нещо трябва да се скрие или завоалира, то често се представя зад „феномена лидерство“. Авторът на тези редове си е правил експерименти в програми за отворени обучения да изписва закачки от типа: „Защо уволняват мениджъри, а не уволняват лидери?“ и това автоматично води до повишаване на интереса и записванията. Вероятно и на вас поне един гуру ви е казал разликите между мениджъра и лидера, или пък в групова дискусия сами сте изписвали тези разлики и после гордо сте ги окачвали на стената. Правилно – срамът пред много хора е пречистващ.

Ето ви част от най-интересните, любопитни и оригинални твърдения за разликата между мениджъра и лидера. В тях има много практическа истина, скрита зад философски формулировки. Позволил съм си след всяко определение да поставя в курсив кратки цитати, толкова популярни, че за повечето има война за авторство. Помислете и върху тях:

- Мениджърът приема реалността, лидерът променя реалността.

“Реалността е илюзия, породена от липсата на алкохол.”

- Мениджърът е фокусиран върху структурата и системата, лидерът е фокусиран върху хората.

“Има три вида хора — част от проблема, част от пейзажа и част от решението.”

- Мениджърът разчита на контрола, лидерът разчита на доверието.

„Проверката е висша форма на доверие.” (Маркс)

- Мениджърът постига цели, лидерът създава визия.

„Човек който има само визия е идиот.” (Чърчил)

- Мениджмънтът за лидерството е като счетоводството за бизнеса.

“Гил работи за мен като счетоводител, което значи, че понякога се налага да убива хора.” (Ал Капоне)

- Лидерството допълва мениджмънта. Но не може да го замести.

“Едно протягане е половин полов акт. Но две протягания не правят цял.”

- Мениджмънтът е работа, лидерството е роля.

“Животът е сцена и всички ние сме актьори.”

- Мениджмънтът е познание – той може да се научи. Лидерството е талант – то може да се развие.

„За да развиеш нещо в един човек, трябва първо нещо да е било завито.”

- Лидерът е човек, когото другите следват. Понякога само от любопитство.

“Любопитството погуби котката.”

Вместо обобщение:

- Всеки човек, през живота си има известни успехи и провали като лидер. Мениджърът има повече провали.

„Един бит струва колкото десет небити.”



Но да се върнем в реалността. Щом е станало дума за лидерство, не може някой да не е споменал и думичката „харизма”. Това ни води към първото и единствено правило в практическото лидерство.

Правило единствено: Забравете за харизмата!

Питър Дракър разказва, че веднъж му се обадил вицепрезидент по кадрите на много голяма банка и поискал обучение на тема „Как мениджърът да придобие харизма?”.

Последвала кратка телефонна лекция, включваща разясняването на много от представените тук идеи. След кратка пауза отсреща се чуло: „Но това по своята

същност не е по-различно от изискванията към **ефективния мениджър**. А ние това си го знаем. Искаме нещо по-различно – искаме **лидерство!**”

„Точно така.” – бил краткият отговор.

Интересно, коя ли е била тази банка? И какво ли работи сега нейният „вицепрезидент по кадрите”?

Историята не познава по-харизматични лидери от „великата тройка” на 20-ти век: Хитлер, Сталин, Мао – деспоти, донесли повече зло и страдание, отколкото човечеството е преживяло за цялата си останала история. Ефективното лидерство не зависи от харизмата. Дуайт Айзенхауер, Джордж Маршал и Хари Труман – всички те са необикновено ефективни лидери, въпреки че харизмата във всеки от тях е била не повече отколкото в една замразена риба. За каква „харизма” може да се говори в разочарования, ожесточен и разбит на пух и прах между двете световни войни Уинстън Чърчил. Главното е, че в крайна сметка той излезе **победител**.



Нещо повече - **харизмата погубва лидерите**. Тя им пречи да бъдат гъвкави, кара ги да вярват в собствената си непогрешимост, прави ги неспособни за промени. Именно това се е случило със Сталин, Хитлер и Мао. Великият Александър Македонски е извадил късмет, че е умрял млад. Няма такова нещо като „качества на лидера” или „лидерски черти на характера”.

Дракър казва: „**Мениджърът прави нещата правилно. Лидерът прави правилните неща.**” Тази прословута фраза, която мнозина си приписват или просто цитират и тълкуват както им е угодно, може да доведе до объркване в бедната главица на новоназначения мениджър. В действителност, Дракър изобщо не противопоставя лидера срещу мениджъра.

Когато сме в затруднение, казваме че ни е необходим **лидер**.

Когато нещо не върви, казваме че ни е необходим **екип**.

Напоследък и двете думи използваме почти като мантра, като вълшебни, криещи в себе си някаква свръхестествена сила, която ще поправи грешките ни и ще оправи нещата.

„Модните” атрибути, приписвани на ефективните ръководители имат много малко общо с така наричаните „качества на лидера”, а още по-малко с харизмата. В действителност всичко е много по-прозаично, по-малко романтично и до голяма степен – скучно:



Същността на лидерството е в ефективността. Сами по себе си лидерските способности не представляват ценност. Умението да водиш и да накараш другите да те следват – това е само средство. **Ключовото качество, отличаващо истинския лидер, това е неговата ЦЕЛ.** Фундаментът на ефективното лидерство се поставя на етапа, когато се определя мисията на организацията в кратка и ясна форма. Лидерът определя цели и приоритети; той също така определя и поддържа определени стандарти.

Разбира се, понякога на лидера се налага да прави компромиси. Но ефективните лидери много добре **знаят границите на своите възможности** и разбират, че не са всесилни. Преди да направят компромис, ефективните лидери определят **границите на допустимото и желателното.**

Първата задача на лидера е да бъде „камертон“ – винаги да дава верен тон. Ако лидерът спазва няколко основни стандарти и принципи, давайки по този начин личен пример, той може да разчита на това, че хората, с които работи ще бъдат негови верни последователи.

Лидерът приема своята позиция като **отговорна мисия, а не като звание**, даващо му определени привилегии. Ефективните лидери рядко са „всеопрощаващи“, но когато стане напечено, те поемат отговорността върху себе си и не обвиняват другите за провалите. Чърчил е пример за лидер, умеещ ясно да формулира мисия и цели. Труман е известен с фразата: The buck stops here – Отговорността повече не може да бъде прехвърляна (Аз поемам цялата отговорност).

Именно защото не се бои да поеме отговорност, **лидерът се обкръжава с талантлив и сътрудници и подчинени.** Деспотичните лидери се боят от конкуренцията и редовно организират „чистки“. Ефективният лидер поощрява своите сътрудници и помага за развитието им (включително в кариерата). Носейки отговорност за техните грешки, той истински се гордее с техните успехи, приема ги като свои. Лидерът може да е самолюбив и егоцентричен тип, а може и да е скромна и плах.

Историята познава истински лидери с почти изявен комплекс за непълноценност (Линкълн, Труман). Но всички те, и самовлюбените, и стеснителните, са се обкръжавали с талантливи, независими и уверени в себе си сътрудници.

Ефективният лидер знае, че присъствието на таланти носи риск: способните хора по правило са амбициозни. Но този риск е много по-малък от това, да бъдат заобиколени

от посредственост. За лидера няма по-голям грях от рухването на неговата организация след оттеглянето му. Затова **лидерът се стреми да подготви свои заместници.**



И накрая: **лидерът трябва да заслужи доверие.** В противен случай той няма да има последователи, а няма такова животно като лидер без последователи. За да вярват на лидера изобщо не е необходимо последователите му да го обичат, или безпрекословно да са съгласни с него. Доверието в лидера се основава на

вярата в това, че той действа съобразно своите убеждения. Това е вярата в „старомодни“ понятия като честност и почтеност. Действията на лидера и неговите убеждения трябва да съвпадат или поне да не си противоречат. Ефективното лидерство се основава не на изявени умствени способности, а на първо място, на последователност и принципиалност.

Изкушавам се за финал да ви върна пак към прословутата харизма: Седят двама чукчи на брега на Северния ледовит океан и ловят риба. Единият казва: „Притеснява ме нещо Хондурас.“ Продължително мълчание. Размисъл. „Ами вземи го почечи – ще ти мине“ – съветва го другият.

Мисля си, че и с харизмата е като с Хондурас. Ако пък много ви сърби...



Тачър за лидерството:

„Да имаш власт е като да си дама. Ако се налага да казваш на хората, че си такъв, значи не си.“ (Маргарет Тачър)

[*Към съдържанието*](#)

Лидерът задава въпроси



От мениджърите и лидерите се очаква не да задават въпроси, а да знаят отговорите – затова са началници и водачи, затова и другите са склонни да ги следват. Задаването на въпроси, особено в нашата трудова култура, най-често се възприема като незнание, необразованост, липса на информация и некомпетентност.

От друга страна, докато тече прословутият 30-дневен период на навлизането ви в съответната мениджърска роля, с малко повече йезуитска промисъл и съобразителност можете да се възползвате от правото си да зададете много въпроси. Въпроси, които в последствие ще ви помогнат да знаете и направите това, което е най-важно, за да бъдете вие и организацията успешни. Или няма да ви помогнат, защото с въпросите никога не се знае.

Когато описват един лидер, обикновено го представят като човек с визия и идеи, харизматичен и обаятелен, водещ и вдъхновяващ. Няма много лидерско излъчване в това да задавате въпроси и да слушате внимателно. И все пак... Лидерът създава визия, а визията се провокира с въпроси.

Основната идея на това, като мениджъри да задавате много въпроси, далеч не е в събирането на необходимата информация, която ще ви помогне да вземете правилното решение. Ако ви помогне – добре, но основната идея е друга. **Питайки, вие ще привлечете към участие много хора.** Една част от тях ще се почувстват значими – шефът се допита до мен. Друга част ще се проявят като знаещи и компетентни – шефът знае, че аз знам. Трети ще са доволни от това, че уважавате миналото, опита и традициите в тяхната организация. Изобщо, хора разни, но повечето ще са доволни, ако им задавате въпроси.

Има и друга гледна точка – въпросите са форма на агресия, на заплаха. Служителите ви добре знаят, че всичко което кажат може и ще бъде използвано срещу тях при необходимост. Това че сте техен мениджър, все още не ви прави от един отбор. Затова



не очаквайте от тях веднага и с готовност да ви разкрият всичко. Започнете с безопасни и неангажиращи въпроси. От поведението им, от готовността им да отговарят на въпросите, от тона и по информацията, която са готови да споделят можете да разберете много повече, отколкото от конкретните неща, които ви казват. Едва след като сте създали необходимото начално доверие, или поне разговорът е потръгнал, можете да преминете и към съществените въпроси, чиито отговори наистина ви интересуват.

Задаването на въпроси изисква смелост. А смелостта е присъща на лидера. Да зададеш въпрос чийто отговор не ти е известен и може да не ти хареса. Да насочиш хората към нещо ново и непознато, а следователно рисковано. Най-страшното – да признаеш, че и ти самият не знаеш отговора.

Може би е най-добре първо да започнете с въпроси към самите себе си:

- *Как ще обясня новото си поведение на екипа?*
- *Как ще използвам отговорите, които ще получа?*
- *Какво да направя с отговорите, които не ми се иска да чуя?*
- *Как да започна да задавам повече въпроси?*

Тези и следващите въпроси не са нито единствени, нито достатъчни. Не можете да ходите със списък, да задавате въпроси наляво и надясно, и да ги отмятате в списъка. Ясно е, че не това е идеята. Важното е да питате. Да покажете на хората, че цените тяхното мнение, опит и знания. Да ги привлечете към съдействие. Да покажете, че и вие не знаете всичко, но имате желание да се научите. Можете да смените въпросите с други, или да ги използвате само като ориентир.

Преди да започнете да задавате въпроси, трябва да сте наясно **КАКВО** искате да попитате и **КАК** искате да попитате.

А, подсказвате и въпроса **КОГО**. Ами на практика всеки. На лидерите им е известно, че не знаят всичко и си търсят съветници. Ефективните лидери знаят, че и съветниците не знаят всичко – те питат всички. Вероятно следващите въпроси ще ви подсказват някои идеи:

- *Коя част от организацията/екипа ме познава най-добре?*
- *Коя част от организацията/екипа ме познава най-малко?*
- *За коя част от организацията/екипа знам най-малко?*
- *Коя част от организацията/екипа е най-важна за успеха?*



Добре, началото е поставено. Подготвили сте си няколко въпроса и имате идея от къде да започнете. Задавате първия от тях. Сега идва най-важното – слушайте. Няколко прости практични идеи, които може да са ви от полза:

Задавайте само по един прост въпрос. Повечето хора сме нетърпеливи и рядко задаваме само един прост въпрос. Ключовата думичка е „прост“ – лесен за разбиране, но не с подсказан отговор. На първо място е важно този, когото питаме, да разбере въпроса, нали така?

Търпеливо изчаквайте отговора. Не всички мислят с вашето темпо или са настроени на вашата вълна. Припомням, че въпросите са форма на агресия и на болшинството хора им е необходимо време – за настройка, да помислят, да формулират отговора и т.н.

Слушайте внимателно. В крайна сметка, нали затова е зададен въпроса – заради отговора. Проследете реакцията на отговарящия, езикът на тялото му ще подаде още много сигнали, които ще допълнят отговора.



Задайте уточняващ въпрос, ако е необходимо. Внимание, уточняващият въпрос цели пояснение или получаване на още информация, а не оспорване на чуждата позиция! Не поставяйте под съмнение компетентността или честността на човека, с

когото разговаряте. Особено, ако наистина искате да разберете неговата гледна точка, а не просто да намерите потвърждение на вашата. Използвайте „Защо мислиш така? - разкажи ми повече, вместо „Сигурен ли си в това?“ – имаш някаква грешка.

Пазете се от „социално желателни отговори“. Вие сте шеф, а този когото питате е ваш подчинен. При това, вероятно, не ви познава добре. Естествената му реакция е

да ви отговори по начин, който според него е най-близо до „правилният, според очакването на шефа“. За да избегнете това, има и още един важен момент – не задавайте социално-желателни въпроси. Как, например, очаквате да ви отговорят на въпроса: „Вярвате ли в силата на добрия екип?“ Идиотски въпрос, нали? Точно такъв отговор и ще получите.

Благодарете. Независимо дали отговорът ви е харесал и дали ви е от полза. Направете го искрено.

Следват въпроси „на килограм“. Изберете си някои от тях. Измислете си нови. Няма значение, важното е да започнете да питате. След това ще налучкате верния ритъм. Или няма, но тогава ще ви е все едно – вече няма да сте мениджъри.

Въпроси, които лидерът трябва да зададе сам на себе си:

- Какво означава да съм лидер?
- Как се чувствам като лидер?
- Какво още искам да почувствам?
- С какво искам да бъда запомнен?
- Щастлив ли съм?
- От какво се страхувам?

Въпроси, които лидерът трябва да зададе на хората от своя екип:



- Как мислиш, че правим печалба?
- Как работата ти помага за нашия успех?
- Как можем да спестим пари?
- Как работата ти може да стане по-ефективна?
- Кое е най-важното, което знаеш за нашите клиенти?
- Какво още можем да направим за нашите клиенти?

- Кой е нашият основен конкурент и какво знаеш за него?

По-дълбоки въпроси, които лидерът трябва да зададе на всеки член от екипа:

- В кое смяташ че си най-добър?
- Кое от решенията на мениджмънта не ти е ясно?
- Как се чувстваш в началото на работната седмица?
- Какво би направил в работата си „на доброволни начала“?
- Кое те прави горд, че работиш за тази организация?
- Какво ново научи през последната седмица?

- Кое е най-забавното нещо в твоята работа?

Само един въпрос за „мързеливи“ лидери:

- *Ако можеш да промениш само 1 нещо, какво би било то?*
-



За въпросите

Междуселски автобус. Баба сяда зад шофьора и поръчва:

- Момче, да се обадиш, когато стигнем до Попица!
- Бъди спокойна, бабо!

Автобусът се кламбичка час, два, три... По едно време бабата побутва шофьора:

- Много ли има още до Попица?

Шофьорът с ужас разбира, че е забравил. Тегли на ум една, върти волана, кара петдесет километра в обратната посока.

- Ето ти бабо, Попица. Слизай!
- Ама аз не съм за Попица!
- ???
- Дъщеря ми каза като я наближим, да си изпия хапчето!

Поука: Ето защо е важно да се задават въпроси.

[*Към съдържанието*](#)

Въпросите, на които лидерът не знае отговора

"За да можеш да зададеш правилен въпрос, трябва да знаеш по-голямата част от отговора."

Робърт Шекли, "Правилен въпрос"

В продължение на темата, в следващите редове ще се върнем към идеята за лидера и въпросите, които той трябва да се научи да задава. В днешните хаотични и турбулентни времена, както ги определят съвременните класици, все още се смята, че да знаеш един отговор на един посредствен въпрос е по-добре, отколкото да имаш само добър въпрос, без какъвто и да е отговор.

За да поясним идеята, ето ви още един цитат от същия разказ на Шекли:

„Той можеше да отговори на всеки въпрос, стига да е поставен правилно. И не само можеше – той искаше да отговаря. Страшно искаше! Нали за това беше създаден. Чакаше някой да дойде и да го попита.”

Кой е този някой във вашия случай? (Отговор: Не сте вие, помислете пак.)

Намерете този някой във вашата организация или екип и го попитайте:

Какво се случи в нашата организация през последните 12 месеца?

Това е въпрос за визията. Не се залъгвайте от факта, че гледаме към миналото. Лидерите най-често се описват именно като



хора с визия и като хора, променящи нещата. В горния въпрос се съдържат и двете. И понеже сме добри лидери, нека се опитаме да зададем този въпрос на хората около нас. И да не забравяме, че „човек, който има само визия, е идиот”.

Подгответе се за отговори, които няма да ви харесат. Вероятно два от най-трудните за разбиране от тях ще бъдат: „Нищо” и „Не знам”. И това ще ви подсказва доста неща за лидерския подход, с който се работи при вас. Или за липсата на такъв. Забравете че сте лидер и се дръжете като истински мениджър – продължете да задавате подпомагачи въпроси и реплики от типа на: „Защо мислиш така?”, „Разкажи ми повече за...” и т.н., докато не изнудите човека да ви даде по-конкретен отговор. Или докато не избяга с писъци. Помислете върху отговора, запишете си го и преминете към следващия въпрос:

Какво те кефи в работата?

Вероятно повдигате вежда в иронично изражение или се каните да преминете към следващия въпрос. Омръзнало ви е да четете съвети за позитивното мислене и силата на самовнушението. Прави сте – и ние не ги харесваме. Няма да правим силни забежки в психологическа посока. Но когато говорим за лидерство не можем да оставим емоцията настрана.



Може горният въпрос да не звучи толкова жаргонно, важно е да запазите смисъла му. Попитайте например хората си какво обичат в своята работа. Или още по-силната степен на обичам: „Умрем за него!“ (с ударение на „у“). Помагат и въпроси от типа на: „Коя част от работата си харесваш най-много?“ В краен случай, задайте йезуитския въпрос: „Какво бихте направили в своята работа на доброволни начала?“

И докато разсъждавате върху отговорите, помислете върху идеята, с която задавате горния въпрос. *Обратно на любовта не е омразата, а апатията.* Няма лошо, ако е омраза. Кофти е, когато сме го докарали до апатия. Изпуснатите реплики от типа „Нищо не ме интересува“ и „Да правят каквото искат“, са безпогрешни симптоми за сериозни проблеми във всяка организация.

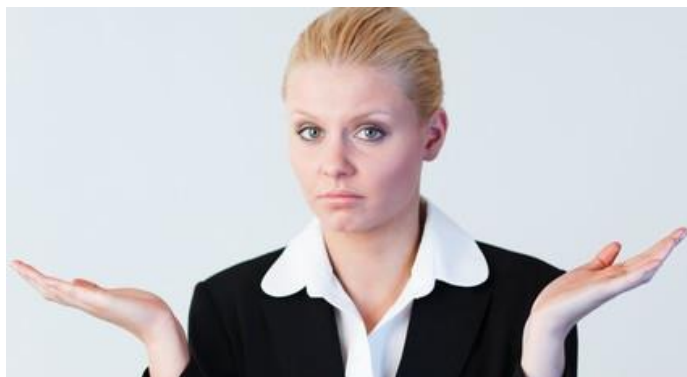
Както е известно, българите много обичаме „силно да любим и мразим“. Ами възползвайте се от това и директно задайте следващия важен въпрос:

Кое в работата те дразни най-много?

Имате богат избор от синоними на „дразни“: вбесява, нервира, изкарва от релси... Внимавайте в каква посока ще бъде отговорът. Въпросът е „кое“, а не „кой“. Но бъдете подготвени за отговор: „Ти и твоите въпроси, които сега ми задаваш!“

Забелязали ли сте, че често попитани какво биха направили, за да върви работата по-добре, хората се затрудняват да дадат смислен и конкретен отговор. Най-често се измъкват с „Не е моя работа“ или „Не зависи от мен“. Но почти във всички случаи са наясно с това, което ги дразни, пречи им да работят добре или просто не им е приятно. Това е като двете страни на една и съща монета. Можете ли да познаете каква е, ако виждате само едната ѝ страна?

Можете, разбира се, да доразвиете въпроса и с търсене на идеи какво конкретният човек би направил, за да премахне нещата, които го дразнят.



Как измерваш успеха си?

Да, наистина, малка е вероятността да ви разберат от първия път след такъв абстрактно-философски въпрос. Но преди да пристъпим към редакцията му, помислете върху следната ситуация:

Четирима души играят карти. Единият много иска да спечели. Толкова много, че непрекъснато лъже при раздаването и се опитва да гледа картите на другите. Вторият обича да блъфира и го прави възможно най-често. Той също обича да печели, но след като е надхитрил другите с майсторство в играта. Третият се учи и за него е важно, че просто е допуснат в играта. На четвъртия му е все едно. Той просто убива време и се забавлява да дразни третия. За него резултатът от играта е без значение.

Хората, събрани в един екип, често имат различни цели и разбиране за успех. Ако вие сте един от тези четирима играчи, много вероятно е да очаквате, че и останалите ще имат вашите цели и измерители на успеха. Както е известно, рядко е така.

Един практически Мотивационен профил на организацията или екипа може да ви даде интересни отговори в тази посока. Прави се сравнително лесно и отнема малко време. Но е полезен с разбирането на това, което е важно и стойностно за хората. А най-вече дава на мениджъра практически лостчета, с които да раздвижи мотивацията в екипа.

Какво учиш?

„Училището беше отдавна – сега работя“ не е отговора, който очаквате. Нямаме за цел да внушаваме идеята за непрекъснато учене през целия живот и каква е ползата от него. Тук нещата са много практични, но и изключително важни. За успеха на всяка организация в наши дни от първостепенно значение са бързата адаптация, способността за промени, разкриването на нови възможности. Всички те няма как да се

появят като озарение свише. Единственият начин е да ги предложат хората от самата организация. За целта е важно те непрекъснато да се учат на нови неща, дори и да не ги научават лесно.

Забелязвате ли, че въпросът е „Какво учиш?“, а не „Какво ново си научил?“. Тук измерваме на практика самия процес, а не някакъв конкретен краен резултат. Не казваме, че процесът е по-важен от резултата, а наблягаме на това, което е важно да се измери. Проверете нашето твърдение във вашата практика. Обзалагаме се, че ако попитате вашите служители дали и какво ново са научили през последната година, всеки един ще ви даде положителен отговор и подробно описание за наученото, развитите способности и подобрените социални умения. Иначе казано: „Не ме уволнявай, много съм ценен. А и толкова много вече похарчи за образованието ми.“ Но попитани какво учат **в момента**, малко хора могат да ви дадат конкретен и смислен отговор. Просто защото не учат.

Този въпрос има и много по-проста форма: „**Какво четеш в момента?**“ Ще се изненадате ли, колко малко хора четат? Дори и такива, чиято професия предполага образованост и развитие. Вие, четящите тези редове, разбира се правите изключение.



Ако можеше да промениш само едно нещо, какво би било то?

Важно условие: Без допълнителен бюджет и без свръхестествени способности. Става въпрос за прости, бързи и лесни промени, които могат да станат факт в рамките на няколко дни, без от хората да се изисква героизъм.

Това е най-трудния въпрос, но той може и да подсказе наистина интересни решения, които не изискват нищо повече от идея и малко желание, за да донесат добри резултати. Повечето хора имат понякога такива идеи. Но тогава никой не ги пита за тях. Точно както в цитирания разказ: „*Самотен, на малката планета, Отговарящият чакаше някой да дойде и да го попита. Засега сам си задаваше въпроси и си отговаряше. Това бе негова привилегия. Той знаеше*“.

Има още много въпроси, на които един мениджър не знае отговорите. Важното в случая е да се постави началото на разговора със служителите, с хората от екипа. Не превръщайте задаването на въпроси в разпит – целта е да продължите с нормален

диалог. Нямаме претенциите, че тези въпроси са най-важните, но със сигурност не са лесни и изискват усилие, и от двете страни.

И не се страхувайте, че ще изглеждате глупаво в очите на своите колеги и подчинени. Освен ако не ви плащат заплата само заради това – да изглеждате добре.

P.S. Оригиналният заглавие на цитирания разказ на Шекли е *Ask a Foolish Question*.

Важно пояснение, нали?



Гледна точка

Концерт за пиано и цигулка... в публиката мъж заговаря дама до него:

- Аз лично предпочитам цигулката пред пианото!
- О, вие музикант ли сте господине?
- Ами не, хамалин съм!

[Към съдържанието](#)

Мениджърът кочияш

Една популярна фраза гласи: *“Който може го прави, който не може – учи другите. Който не може и това - става началник.”*

От известно време вие сте на мениджърска позиция. Благодарение на вашите усилия, старание и пълна отдаденост в работата, или по-скоро въпреки тях, вие се справяте с поставените цели и задачи, поддържате мотивацията на екипа и осигурявате необходимата организация на работата. Или поне едно от трите, което също не е зле. Важното е, че още не са ви уволнили.



Вероятно при разговори с други мениджъри, или работни срещи с участието на колеги от отдел „Човешки ресурси“ и „Обучение на персонала“, вече сте се сблъскали с думичката „коучинг“. След първото усещане, че нещо не сте дочули добре, неуверено сте поклащали глава след изрази от типа на: *„Трябва да наблягаме повече на коучинга в нашата практика.“*, *„Необходимо е да развием цялостна коучинг програма“* и други подобни. Ако сте имали късмет, никой не ви е питал директно: *„Абе ти коучинг мениджър ли си?“*, за да се чувствате като в едно старо телевизионно шоу. Там спираха хора на улицата и ги питаха интересни неща от типа на: *„Правите ли със жена си метранпаж?“* (Метранпаж – страньор, печатар, полиграфист. Задължителна фигура в докомпютърната печатница.) Удивително е колко много хора правеха метранпаж. Повечето като част от сексуалното разнообразие. А една по-малка част си го затваряха в буркани за зимата.

За да не изпадаме в подобни ситуации, нека обърнем малко внимание на прословутия „коучинг“ и неговото практическо приложение в родни условия. Терминът „коучинг“, който вече така свободно се използва в разговорния ни бизнес жаргон, идва от Coach (англ.), с няколко различни значения сред които: карета, дилижанс, частен учител, треньор, инструктор. Признавам си, че с цел да привлека вниманието ви към този текст, поставих заглавие, което използва най-неточното значение на термина, особено като приложение в мениджмънта. А може би не?

Дефиниция на понятието „коучинг“:

Най-често coaching се превежда като „наставничество“, „насочване“, а съответно коучинг мениджърът като „наставник“, „насочващ мениджър“. Нямам претенции за

авторство, затова си признавам, че за основа използвах едно широко разпространено определение: „Коучингът е целево ориентирано, ограничено във времето и с конкретно съдържание, диалогично индивидуално консултиране, в центъра на което се поставя личността. Доверието и доброволността са задължителна предпоставка за провеждането на коучинг.”

След кратка редакция, може да се каже и така: „Разговор и индивидуално консултиране, насочени към постигането на определени цели. В центъра се поставя личността, а доверието и доброволността са задължителна предпоставка.”

Сигурно може и по-просто. Ще опитате ли?



Да започнем с това, че **коучингът е индивидуално консултиране**. Това означава, че вие не насочвате поведението на отделен ваш служител. Задача, привидно лесна, но често пъти проблемна в практиката. Много мениджъри се чувстват далеч по-комфортно да управляват цяла група, отколкото отделен човек. Не става въпрос само за изразходваните време и усилия, а за способността и уменията да разбереш човека до теб, да го приемеш не

само като служител и изпълнител, а като личност.

В центъра се поставя личността. Звучи малко философски и претенциозно, но ще се опитам да го обясня. Признавам си, че пред думата „личност”, в края на горния абзац, първо написах определенията „конкретна” и „уникална”. След това си дадох сметка, че всяка личност е именно такава. Горедолу за това става дума и в коучинга – да се научиш да гледаш на отделния служител именно като на „конкретна и уникална личност”, със свои особености, силни и слаби страни. Като усърдно и умишлено наблягах на силните.

Диалогично консултиране. Диалогът изисква участието на две страни. При това, без да е задължително, равностойно участие. За един мениджър често е много трудно да управлява диалогично. Това изисква много повече разход на време, нерви и лични усилия. Затова внимателно преценете, дали имате достатъчно време за насочващо управление. Понякога задачите не могат да чакат, а висшият мениджмънт очаква конкретни резултати в края на месеца. Ще бъде жалко и за вас, и за компанията, ако

последната се лиши от един „диалогичен мениджър”, заради несправяне с работата. Да си припомним за „Работата или хората”.

Доброволност и доверие. Две различни неща, които стоят в основата на успешния насочващ мениджмънт. Доверието в случая се явява задължително, но не достатъчно условие. За да бъдете насочващ мениджър, на първо място хората трябва да ви вярват, а на второ – вие да имате доверие в екипа си. И двете са задължителни. Ако усещате, че още не сте достигнали до тази фаза, не се притеснявайте. Мениджмънтът ви дава още много други практически работещи инструменти. Прочетете повечко за тях и търпеливо изчакайте.



Двата основни подхода в мениджмънта са „доброволно” и „доброзорлем”, като в коучинга определено се акцентира на първия. Но като мениджъри не забравяйте за баланса в управлението. Да си припомним Ляпчевото: „*Со кротце, со благо... и со малко кютек.*”

Постигането на определени цели. В общата суматоха, важно е да не забравим тази еманация на мениджмънта. (*Еманация* (филос.) – Излъчване на цялото световно многообразие от свръхсъвършеното божествено начало.) Иначе казано, всеки мениджмънт губи смисъл, ако не са постигнати целите на организацията. Като истински мениджъри, задайте си въпроса: „По този начин ще постигна ли целите на организацията?” А може би най-добре е да започнете с въпроса: „Каква е целта?”. А едва след това: „Каква е еманацията?”

Как работи насочващият мениджър?

В следващите редове ще си позволя да дам и някои съвети, изведени от практиката на добрите насочващи мениджъри. Подлагайте ги на съмнение – това е *тяхна* добра практика, не ваша. И не забравяйте, че в крайна сметка тези хора са получили статут на успешни мениджъри заради постигнати бизнес резултати, а не заради ползотворното прилагане на наставничество в управлението.

Насочващият мениджър **сам постъпва и се държи така, както съветва своите подчинени.** Ако искате търговците да поздравяват с усмивка всеки клиент, поздравявайте с усмивка всеки търговец от вашия екип. Всеки ден!

Насочващият мениджър **проверява личен интерес към своите служители, показва им, че са значими за организацията и за успеха в работата**. Внимавайте: в нашата практика служителите често гледат на мениджъра като на родител, а това не е същото. Не бъдете родители и не влизайте в лични драми и проблеми, например невърнати кредити или несподелена любов. Проявете личен интерес, но към човека, към работата му, към желанието му за развитие в рамките на организацията.

Насочващият мениджър **редовно дава обратна връзка**. Иначе казано, постоянно говори с хората от екипа си. Ако се чудите как, върнете се на „Лидерът задава въпроси”. Започнете от там. А след това си отворете ушите и внимателно дръжте устата си затворена.

И едно от най-важните: Насочващият мениджър не остава незабелязана добре свършената работа. Казано по друг начин, насочващият мениджър забелязва всяка добре свършена работа и отбелязва това.

И още по-директно: Насочващият мениджър **залавя ежедневно всеки свой служител, че е направил нещо по-добре**. Да, да, така е – насочващият мениджър именно залавя. Това означава също, че той дебне, непрекъснато следи и държи под контрол. Точно затова е мениджър, а не коучинг гуру.



А след като е заловил служителя да прави нещо добре, **насочващият мениджър бърза да го похвали – веднага и пред всички**.

Всяка омъжена жена знае това. Тя внимателно изчаква съпругът да направи нещо добре, например палачинки и веднага заявява: „*Чудесни палачинки! Как ги правиш? Наистина ли, било лесно? Само ти ще правиш палачинки от тук нататък.*” (В моя случай вече 20 години.)

Насочващият мениджър **санкционира, когато е необходимо**. Той не е приятел в игрите, а мениджър. Затова наказва. Но преди това се е погрижил да инструктира подчинените си за конкретните санкции при съответните провинения. И спазва основният мениджърски принцип - **за равно провинение, еднаква санкция**. Независимо кой е извършил нарушението.

Когато някой е „сгазил лука”, насочващият мениджър **не бърза**. Той обсъжда ситуацията насаме, като предварително е предупредил подчинения за темата на срещата. Винаги изслушва обяснението, но държи то да е конкретно, без емоционални

изблици и прехвърляне на топката към други. След това **иска решение на проблема** и мерки за избягването му в бъдеще.

Когато критикува, насочващият мениджър винаги **балансира с положителни примери** от работата на своя служител. Не защото така пише по дебелите книги, а защото именно така „насочва“ към желаното поведение.



Насочващият мениджър **използва силата на екипа**. Той не се опитва да свърши всичко сам, а винаги търси включване на екипа – за нови идеи, за мотивация, за осъществяване на контрол. Той винаги посочва на провинилия се служител, как не добре свършената работа пречи на екипа да постигне своите цели (а не е само загуба на пари за шефа или собственика, както най-често си мисли подчиненият). Грешката пред шефа се преживява лесно – вината пред екипа и приятелите е много по-

въздействаща. Да, насочващият мениджър е добър манипулатор и не се притеснява да го използва.

Могат да се изброят още десетки неща. И те не са по-различни от това което прави, знае и може всеки добър мениджър, независимо дали се самоопределя като насочващ или не. **Защото на първо място е мениджър, а после наставник.**

Насочващият мениджър, за разлика от типичния коучинг консултант, не винаги има времето да обсъди със своя подчинен как може нещо да бъде направено, какъв е смисълът от това в общата стратегия на компанията и с какво наученото ще допринесе за личното развитие на подчинения като по-добър служител, специалист и човек. Понякога може само да му подсказе следващата крачка. Както в тази история:

Един монах се обърна към Джао-джоу:

- *Аз съм съвсем нов в манастира, моля дайте ми наставления.*
- *Изяде ли си оризовата каша?* — *попитал Джао-джоу.*
- *Да* — *отвърнал монахът.*
- *Тогавата иди си измий паничката!*



Накратко за Коучинга

- Извинете, колко е часът?
- А Вие колко бихте искали да бъде?
- По дяволите, пак попаднах на коуч!

Рано сутринта в тайната квартира на Щирлиц се чука.

- Кой е там? – пита Щирлиц.
- Тук въпросите задаваме ние. – отговори му Мюлер.
- А, пак коуч. – помисли си Щирлиц.

[Към съдържанието](#)

Мениджърът взема решение



„Ти си шефът, ти решаваш!“ е любима фраза на повечето подчинени, когато се опитват да избягат от отговорност. Погледнато от страни, да бъдеш мениджър си има своите привилегии. Мнозина смятат, че вземането на решение е най-приятната част от мениджърската работа. Поне докато не им се наложи самите те да го направят на практика. Тогава разбират, че да решаваш не е толкова просто. Как мениджърите взема решения? Кои са най-често допусканите грешки? Защо са важни ограниченията и критериите при вземане на решение?

Това са част от въпросите, на които ще дадем отговор в следващите редове.

„Мениджърът е човек, който взема решения.“ Това определение най-общо описва същността на мениджърската дейност. В теорията и практиката често се приема, че границата, която разделя управляващите от управляваните е именно в това - кой взема решенията?

Всеки човек през своя живот взема милиони решения. Ежедневно, ежечасно, ние решаваме какво да облечем, откъде да минем, как да се изразим и т.н. В бизнеса също има изобилие от решения, които се налага да бъдат взети. Но тук нещата са по-сложни. Взетото решение засяга интересите не само на решаващия, а и на много други хора. Като следствие, отговорността е много по-голяма.

Освен отговорността за другите има още един фактор, който силно затруднява мениджърите при вземането на решение - оценяването. Много хора се стъписват пред психическото напрежение, знаейки че решенията, които вземат сега, ще се оценяват в последствие – от пазара, от конкурентите и клиентите, от служителите на собствената организация. Тогава, известно време по-късно, когато всички ще знаят какво е могло да се случи, но и какво наистина се е случило, оценката ще бъде критична и безпощадна.

Представете си, че преди пет години е трябвало да вземете решение за инвестиция в недвижим имот или дали да задържите търговец, който в началния период има посредствени резултати. Към днешна дата, пет години по-късно, когато пазарът на недвижими имоти се е променил, всеки лаик може да ви даде съвет за вашето решение от преди 5 години. Сега, пет години по-късно, неопитният търговец се е доказал и всеки може да ви даде съвет дали да го задържите. Но решенията вземате вие - мениджърът. При това при недостиг на информация и без да можете да погледнете в бъдещето. А после всеки е готов да ви критикува.



Често се приема, че добрият мениджър е този, който умее да вземе правилното решение в точния момент. Но има ли истински “добри решения”? Няколко от изискванията, на които трябва да отговаря едно решение:

Обоснованост. Това означава, решението да се основава на икономическите фактори и реалните възможности на компанията. Решението трябва да разрешава потребност на фирмата, а освен това тя трябва да има възможност да го приложи на практика, т.е. решението да е изпълнимо.

Целенасоченост. Решението трябва да води до постигането на дадена конкретна цел, която да е известна от самото начало. Всички работещи по изпълнението на решението трябва да познават целта.

Ресурсна обезпеченост. Решението трябва да е подсигурено с всички видове, необходими за неговото изпълнение, ресурси: време, пари, хора, информация, суровини, оборудване и т.н.

Проверимост. Постигнатият резултат, след изпълнението на решението, трябва да може да бъде проверен, а още по-добре е, ако може да бъде и измерен, а не просто да се каже: “да, изпълнено е решението”. Едно решение се смята за изпълнено, когато достигне своите цели и ние сме сигурни, че това е станало.

Коректност. Решенията трябва да съответстват на целите и интересите на организацията, да не им противоречат и да водят до тяхното изпълнение.

Могат да се изброят и още изисквания към мениджърските решения. Но и горните са достатъчни за практиката. Плюс едно последно:

Удовлетворителност. Кога едно решение е добро? Има ли по-добро решение? Има ли най-добро? Трудни въпроси, с още по-объркващи отговори. Категорията „добро” е философска категория и няма много място в мениджмънта. Практиката подсказва, че

когато като мениджъри взимате едно решение, то трябва да е „удовлетворително”. Иначе казано, да удовлетворява предварително уточнените очаквания и изисквания. Ако търсите инвестиция, която да ви донесе 10% печалба в рамките на 1 година и избирате от две възможни алтернативи, получените 10.2% са резултат от напълно удовлетворително решение. Нищо, че алтернативната инвестиция, от която сте се отказали, е могла да ви донесе 15%. Другото решение сега изглежда по-добро, но вашето е удовлетворително. Значи е „добро” решение. Точка.

Как мениджърът взема решение?

Ключов въпрос, който може да ви бъде изключително полезен. Няма да навлизаме в дълбоката теория на процеса на управленските решения. Но има два основни момента, които са от изключителна практическа важност. Твърди се, че първият етап в процеса на

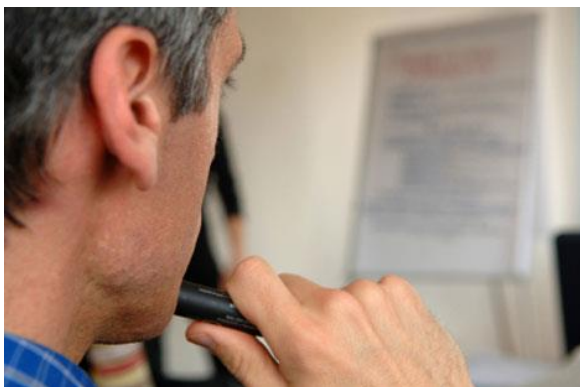


вземане на решение е **„Диагностика на проблема”**. Тъй като терминът “проблем” означава неприятна ситуация, пречка и т.н., то в редица случаи първият етап се формулира като “Определяне на целите”, или казано накратко, определяне къде искаме да отидем.

Това е най-важният етап, който за съжаление често се прескача или му се отделя минимално време и внимание. В много случаи вземащият решение счита, че проблемът му е много известен и познат. Намаляването на продажбите например, много често се обяснява с недостатъчна или недобра рекламна кампания. Определяйки проблема така, ръководството отделя все повече средства за реклама, насочва се към нови медии и т.н. Тази дейност може и да доведе до частичен успех, но тя няма да разреши проблема, ако причината за ниските продажби се крие в недостатъчно подготвените и немотивирани търговци. Понякога истинският проблем е много скрит, затрупан е от други, по-видими или просто по-познати проблеми и това допълнително пречи за неговото идентифициране.

Организацията е система и отделните ѝ елементи са във връзка и взаимозависимост помежду си. Проблемът може да се крие във всеки един от тях, затова често специалистите говорят за “диагностициране” характера и сложността на проблема, за осъзнаване и определяне на симптомите или на благоприятните възможности. Понятието “симптом” тук се използва в напълно медицински смисъл. Симптомът “главоболие” може да е свързан с мигрена, грип или даже махмурлук, което, между нас

казано, са три съвсем различни неща. По същият начин в организацията симптомът “намаляване на продажбите” може да е свързан с недостатъчна реклама, немотивирани продавачи или некачествени стоки. Те изискват съвсем различни “методи на лечение”. По аналогия с медицината, необходимо е първо да се “измери пулса”, да се “премери температурата” и т.н., т.е. едно предварително проучване, а не веднага да се дава лекарството.



Често срещана грешка е да се действа прибързано, като приемаме, че всяко действие е по-добро от бездействието. Това е широко разпространена заблуда, която се подсилва от твърдението, че „каквото и да е решение е по-добро от липса на решение”, както и от популярното разбиране, че липсата на решение е

проява на слабост. Потиснете егото си и се опитайте да оцените правилно ситуацията. После винаги можете да вземете решение, включително и погрешно.

Формулиране на ограничения и критерии за вземане на решение

По същество това е много важен момент, който определя характера на целия процес при взимането на решение. Ако този етап липсва, то вземането на решение практически се свежда до избор по интуиция. Възможните решения на един проблем често са огромен брой. Трябва да бъде намерен начин за опростяване на процеса. Тези решения, които са много скъпи и неприложими в конкретния случай, изискват прекалено много време или ресурси с каквито не разполагаме, трябва своевременно да бъдат избегнати, при това не да се отхвърлят след като са формулирани, а изобщо да не се стига до тях. Това се постига с **ограниченията**.

По своята същност ограниченията са граница, бариера, която не може да бъде премината. Те могат да бъдат от различен характер - закони, време, пари, суровини, персонал, оборудване и т.н. Всички те трябва добре да се познават и да бъдат заложени предварително. Така например, една рекламна кампания може да раздвижи продажбите на вашия продукт, но когато необходимият бюджет е 50 хиляди, а вие ги нямате...

Критериите имат по-различно предназначение. Тяхната цел е всички възможни решения да могат да бъдат сравнявани помежду си. Това опростява избора, спестява време, засилва увереността в правилността на решението и т.н. Ако подходим към всеки проблем с различни критерии, как можем след това да



направим сравнение? Отговорът е един - по интуиция. Освен подбор на критерии, често е необходимо и тяхното ранжиране, т.е. подредбата им по важност и още по-точно - даване на всеки критерий определена тежест.

Основната задача на мениджъра е именно в това – да определи критериите и ограниченията. Спазвайки ги, сътрудниците могат да предлагат варианти на решение. Как става това на практика? Помислете. А ние ще се върнем към темата за решенията в следващата част.



Мениджърът взима решение

В една бюджетна организация в края на годината останали малко пари. Събрали се мениджърите да решат за какво да ги похарчат.

Първи мениджър: - Парите не са много. Да отидем на лов, мъжка компания, ядене и пиене, ще ги похарчим. Ще ги пишем по проект „Развитие на мениджърски компетенции“.

Втори мениджър: - Сами мъже ще е скучно, по-добре да отидем с любовниците си. Ще ги пишем по проект „Развитие на талантите в организацията“.

Трети мениджър: - Колеги, ще се разчуе. По-добре да отидем със собствените си жени. Ще пишем разходите по проект „Устойчиви политики и добри практики“.

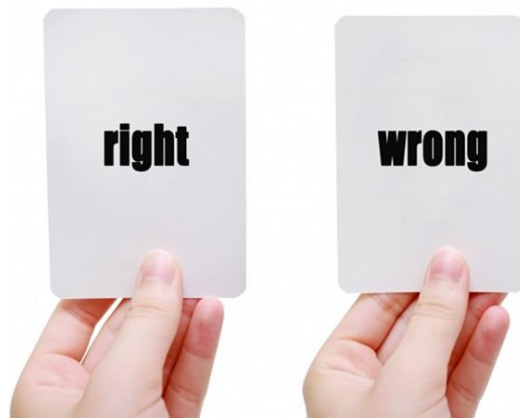
Четвърти, отчаян представител на профсъюзите: - Не е ли по-добре да раздадем на всички служители, макар и по малко?

Големият шеф: - Колеги, ще хвърляме монета! Ако се падне ези – мъжка компания. Ако се падне тура – отиваме с любовниците. Ако се остане на калъч (на ръбче) – отиваме със жените си. Ако увисне във въздуха – раздаваме на служителите.

[Към съдържанието](#)

Шест най-разпространени грешки при вземане на решение

Вземането на решение е основна част от мениджърската дейност. На всеки от нас се е налагало да взема решение и съответно всеки от нас е допускал грешки. Съществуват множество причини, поради които мениджърите ежедневно вземат решения, за които в последствие съжаляват. Но шест от тях са най-разпространените. Сигурни сме, че ви е любопитно кои са те.



Но да не бързаеме прекалено. Всеки от нас ежедневно взема множество решения. Но колко от тях можем да определим като мениджърски? И кое точно ги прави такива? Нека уточним **две водещи особености на мениджърското решение**.

Първо, такова решение задължително засяга и други хора, често много други хора. А това увеличава отговорността и от там нивото на стресовия фактор за този, който го взема.

Второ, мениджърското решение винаги се подлага на оценка. Често още в процеса на вземане, почти винаги в процеса на изпълнение и задължително след това. Оценяващи може да са по-висши мениджъри, колеги и партньори, клиенти, подчинени, задължително самите вземащи решението. И (почти) винаги се оказва, че е можело и по-добре.

Сега решавате дали да продължите да четете. Правилно, добро решение! След малко следва интересната част. Подкрепена с практически съвети.

Грешка първа: Отлагане на решението

Вземайки решение човек се ограничава. До преди малко пред него е имало няколко възможности. Сега остава само една. Кофти. В желанието си да избягат от това ограничение много мениджъри предпочитат да отлагат това колкото е възможно по-дълго.



Освен това, вземете ли едно решение, вече носите отговорност за него. Ами ако е погрешно? Не е ли по-добре да се намали риска за грешка?

Често решението се отлага и с надеждата “може всичко да се оправи само”. Затова желаем да изчакаме още малко, и още малко...

Ами ако вземем “частично” решение? Така де – половинчато решение води до половин грешка. Можем ли да намерим нещо временно, което после да отменим, когато намерим най-после вярното решение?

Твърде много от топ-мениджърите до такава степен се боят да не вземат неправилно решение, че изучават и анализират проблемите прекалено дълго, а понякога направо се оплитат в анализи. А това за компаниите често е много по-лошо, отколкото едно неправилно решение. Като правило, 8 от 10 мениджърски решения се оказват правилни, а още едно от останалите може да се определи като „не лошо“.

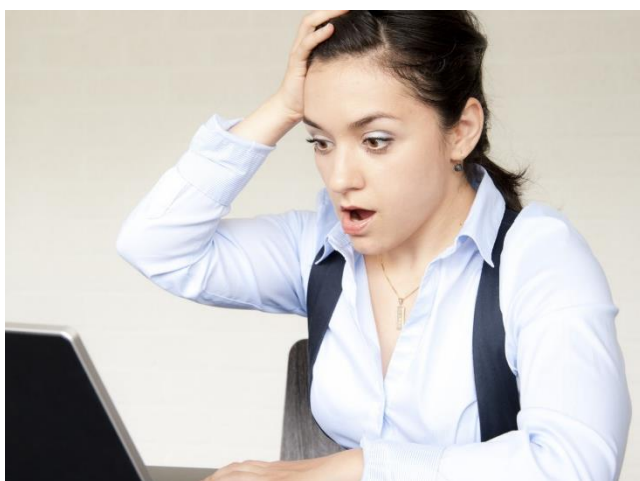
Как да се предпазим от грешка №1?

Лоши решения не съществуват! Не вярвате? Нека да разсъждаваме логично: Вероятно ще се съгласите, че винаги може да се намери и по-добро мениджърско решение. Но на практика никога не е възможно да разполагаме с цялата информация и да предвидим всички възможности. Ето защо, в мениджмънта се отрича съществуването на най-добро решение. Такова просто няма.

По горната логика, няма и най-лошо решение. В това вероятно ще се съгласите по-лесно. Все някой е по-способен от вас в това, да намери още по-идиотско решение. Следователно, щом няма най-лошо и най-добро, то няма добро и лошо решение. Quod erat demonstrandum (което трябваше да бъде доказано).

Извод: Лоши решения не съществуват!

Практически съвет: Вземете какво да е решение! Впрочем, ако вашият шеф не разбере горната логика, моля, не ни обвинявайте. Вероятно не е бил на този час по латински.



Грешка втора: Твърде прибързано вземане на решение.

Истината е някъде там, както се твърдеше в един популярен сериал. Ако се стараете да избегнете първата грешка, като действате динамично и организирано, вече сте на път да извършите втората по значение грешка – прибързано решение. В редки случаи това може да се дължи на вашата

гениалност. Но в повечето случаи ще предизвика редица съмнения. Вероятно всички

останали ще се запитат: “Как реши толкова бързо? Айде бе, ние защо не можем така?” И ще подложат вашето решение на неизбежния критически анализ. Кодовата дума е “критически”. А щом внимателно се вторачат в нещо, няма начин да не му намерят кусурите.

Практически съвет: Не прибързвайте! Дори когато сте убедени в своята правота и талант – изчакайте. Придайте си умислен вид, правете се, че анализирате внимателно множество възможности и едва тогава внимателно пристъпете към тази отговорна мениджърска дейност. Така де, ако беше толкова лесно, защо на мениджърите им плащат такива големи заплати?

Шегата настрана – често всички ние сме готови да прибързаме при вземането на решение с нагласата, че по този начин ще вземем превес над заплахата и ще овладеем ситуацията. Тази “психологическа” заблуда е в основата на човешкото поведение. А и мениджърите сме хора, нали?

Грешка трета: Усет и чувства.

Може би дори е по-правилно да кажем “предчувствие и чувства”, но ако четете на глас рискувате да се окапете със слюнка. А ние не бихме искали да навредим на мениджърската ви репутация.



Безспорно, интуицията играе важна роля при вземането на решения. Даже има такава класификация в мениджърската теория – интуитивни решения, основани на съждение, аналитични (професионални). Е, защо пък интуитивното решение да не е професионално? Ами защото така изглежда отстрани. А както вече знаем – мениджърското решение внимателно се оценява от много други хора. Не е сериозно, ако работите например в София, да вземате решение по метода “Едно към Витоша” – погледате през прозореца към Витоша (или към отсрещния офис, ако нямате гледка) и... готово.

Всеки от вас ще потвърди, че е вземал успешни решения в резултат на нещо “свише”. А когато решението доведе до добри резултати – винаги можете да се оправдаете с много аналитична работа, безсънни часове и нощи и да обясните всичко с 99% труд и 1% талант.

Но за всеки случай, ако често вземате решения по този способ, не забравяйте да следите старателно обявите за работа. В днешно време мениджъри се търсят. И никога не ги питат **как** вземат решения.

Грешка четири: Не отделяте главното от второстепенното.



Технически погледнато, най-важният етап в процеса на вземане на управленско решение е формулирането на **ограниченията и критериите**, въз основа на които да вземете решението. Звучи ви прекалено сложно? Нека да разгледаме един пример:

Султанът си избирал жена. Искал тя да бъде умна, честна и милосърдна. Това били критериите, по които да се направи избора. Но “три в едно” в онези времена не било познато, затова комисията по избора успяла да намери една най-умна, една най-честна и една най-милосърдна. Султанът се затруднил, затова си наел консултант по мениджмънт. Консултантът го посъветвал да се фокусира върху ограниченията. Султанът премахнал моногамията и си взел три жени – една умна, една честна и една милосърдна. И още нещо за ограниченията – и трите били “добре сложени”. Ето защо е толкова важно да умеете да отделяте главното от второстепенното. Именно за това ни служат ограниченията и критериите. Ако правилно ги подберете, всеки друг би могъл въз основа на тях да участва в процеса на изготвяне на възможно решение. Това е мениджърска дейност в чист вид. Останалото е работа на “комисията по подбора”.

Грешка пет: Изразходвате твърде много енергия.

Няма нищо лошо в това да сте енергични. В днешно време се цени. Но внимание - ако сте подчинени, а не мениджъри! Прекалената енергичност често е недостатък при вземането на управленско решение. На какво се дължи това? Да приемем, че сте близо до вземането на конкретно решение. Анализирали сте множество ситуации, събрали сте необходимата информация, оценили сте възможните рискове. Но ви се струва, че може и по-добре. Ако сте мързеливи, т.е. ако сте добри мениджъри, ще спрете до тук. Но много вероятно е да продължите да анализирате проблема и да допуснете Грешка №1. (Тук е моментът да направите справка, ако вече сте я забравили.) Или просто да продължите енергично да анализирате, като похарчите още не малко от парите на вашия работодател за допълнителни проучвания и анализи. Никой не обича излишните разходи. Затова спрете до тук и действайте. И помнете – няма най-добро решение. Не се надявайте да го намерите. Задоволете се с това, което можем да наречем “удовлетворително решение”.

А ето го и съветът на султана по този въпрос:

Извикал султанът евнуха и му казал: “Доведи ми любимата ми жена”. Евнухът се затичал да изпълни нареждането. След малко султанът я отпратил, извикал евнуха и му наредил да доведе втората в класацията. Историята се повторила. А после дошло ред на третата, четвъртата, петата... Евнухът капнал от умора, а на султанът нищо му няма. “Господарю мой, каква е тайната на вашите умения?” – попитал евнухът. А султанът му казал: “Уморява не любимата работа, а безцелното тичане по коридорите!”

Грешка шест: Решавате само най-лесните задачи.



Това поведение е широко разпространено. Заемаме се само с такива задачи, с които знаем, че ще се справим лесно, а вероятността за провал е минимална. Надяваме се някой друг да се заеме с трудните задачи или поне част от тях да отпаднат или да се разрешат сами. Уви, рядко се сбъдва.

А когато все пак стане невъзможно да ги отлагаме, вече и времето не ни стига. В ръководствата по управление на времето е казано: Заемайте са най-напред с най-трудните задачи. Сигурно има логика. Но вероятно има и друг начин.

План 1: Просто не бързайте да решавате леките задачи. Оставете ги и тях нерешени. Така в общата суматоха може да не се разбере кои са били наистина важните проблеми. Или поне така съветват експертите по кризисен PR.

Ако това не помогне, задействайте **План 2:**

Хванете се първи да решавате маловажните задачи и оставете важните и трудни на вашите колеги. Така де – вие вече сте заети.

За всеки случай, пригответе си и **План 3:**

Всеки мениджър го знае, но умните наистина го правят: Делегирайте. Когато стане напечено, делегирайте най-трудните задачи на вашите подчинени. Ако те се справят – заслугата ще е ваша. Вие наистина сте добър мениджър. Ако се провалят – какво пък, и вие щяхте да го направите. Така поне не сте самотни в провала.

А какво е казал султанът по този въпрос? Ами нищо не е казал. Делегирал е това на Великия везир, който се провалил и сега е на семинар за мениджъри в пустинята. А султанът кара евнуха да изразходва още енергия.



Основен закон на мениджмънта:

Когато нещо се обърка първо се търсят виновни, после се наказват невинни и накрая са награждават неучаствалите.

[Към съдържанието](#)

Практическа мотивация



„Как да мотивирам хората?“. Всеки мениджър си задава този въпрос. Теорията на мотивацията предлага различни обяснения, подробно представени в множество теории – съдържателни, процесуални, теории за поддръжката и пр. Но мениджърът практик няма време за тях. А и добре знае, че теорията не работи в практиката. В противен случай университетските преподаватели щяха да са най-успешните мениджъри, нали така?

Ще започнем темата за мотивацията с няколко практически казуса. Ще подскажем и някои практически приложения на основните концепции – Зоната на комфорта и Прагът на насищане. Истината е някъде там... Макар че мотивацията не е това, което беше.

Казус 1: Мързеливият Гошко

Нашият герой Гошко е типичен представител на последната вълна от прословутото поколение Y. Накратко казано, той е на 23 и живее при родителите си. Гошко е търговски представител на сравнително популярна фирма и като такъв отговаря за своя територия и клиенти. Но Гошко го мързи, ама много. Почти без да работи, той постига 60-65% от своята месечна цел. С малко усилие



от негова страна добутва нещата до 80%. И там психическите и физическите му възможности се изчерпват окончателно.

Гошко получава „средна“ заплата и евентуално бонус за изпълнени цели. Проблемът е, че той не се напъва за да постигне целите, а от там и рядко получава бонус. Обясненията му са от типа: „Много високи цели, това няма как да стане“, „Да работят маймуните да станат хора“ и „За кафе и цигари парите ми стигат“.

Мениджърът на Гошко знае, че трябва да го мотивира. Затова провежда с него редовни срещи, в които се опитва да разбере, какво би накарало нашия герой да се вземе в ръце и да полага повече усилия. Мениджърът е чел нещо от теориите за мотивацията и знае, че хората желаят да получават повече пари, да правят кариера, да се развиват в професията, да получават признания. Но нищо от това не събужда Гошко за действие. Защо? Къде грехи теорията? Или просто Гошко е странен случай?

Казус 2: Разведени с деца

Докато мениджърът на Гошко има проблеми с мотивацията му, негов колега в сходна компания отдавна е решил за себе си този проблем. Неговата теория е съвсем проста: „Добрият търговски представител е жена над 35, с поне едно дете, в идеалния случай разведена.“

Нашата компания не предлага възможности за кариерно развитие, твърди този мениджър, затова на мен ми трябва хора без амбиции. Заплатата е добра, но иска здраво бачкане и задължително постигане на целите, за да вържеш бонуса. Работата е тежка и не е престижна, затова мъжете не се задържат дълго. Жените над 35, които се занимават с тази работа, определено не гонят кариера. Факторът „дете плюс развод“ е много важен – имат отговорности и няма на кого другото да разчитат. Е може и без развод, но тогава по-добре съпругът да е мухльо с ниска заплата и задължително да е мързелив. А такива за щастие са повечето.



Това го няма в теорията, нали? – с лукава усмивка пита този мениджър.

Казус 3: И на богатите им се работи

Виждаш ли я онази колежка? – попитаха ме веднъж в сходна фирма на горните две. Симпатична, приятна жена на около 30-35, не семейна и без деца. Дамата се оказва освен това най-добрият и активен търговец, много старателна и работлива.

Не знам дали ще повярваш, довери ми нейният мениджър, но на интервюто за работа дойде с кола, която е по-скъпа от колата на собственика. Слуховете са, че си има богат любовник. Не вярвах, че изобщо ще започне при нас, но вече изкара повече от 2 години и няма изгледи да напуска. Само не разбирам, защо при нейното положение не си е потърсила работа на топло и на бюро, ами обикаля по цял ден пазара. Явно не е за парите, но да ти кажа, скъсва си д-то да постигне целите и дори юрка колегите си. Те първо я коментираха, но сега много я уважават и ценят. Ти имаш ли обяснение?



Казус 4: В пенсия на 35

„Абе, аз защо работя толкова много?“ – попита ме преди време един приятел и даде следния пример: Всяка седмица имам мениджърска среща във Виена. След срещата, вместо да остана в хубавия хотел, който ми е осигурен, взимам късен полет и се прибирам в малките часове. На следващия ден вместо да си почина с един час повече, пък съм пръв в офиса. А не ми се налага да работя - мога да се пенсионирам на 35 и пак ще съм осигурен. Имам достатъчно спестени пари, плюс инвестиции, плюс наследство. И вместо да мързелувам и да лежа на плажа, работя повече от нормалните хора. А кажи ми, защо работя толкова много?

Какво мотивира хората? Защо един работи, а друг не? Прости въпроси, които не могат да получат достатъчно прости отговори. Да се опитаме да ги разберем през две основни идеи – „**Зоната на комфорта**“ и „**Прагът на насищане**“.

Около всеки от нас има т.нар. „зона на комфорта“ – това са условията и средата, в която се чувстваме сигурни, спокойни и защитени. Представете си я като един балон, в който е всеки от нас. Ако балонът е малък, това е проблем. Защото човекът с задоволява и с малко – малки доходи, малки амбиции, но и малко усилия, малко работа. Зоната на

комфорта не включва само доходите, а и кариерата, професионалното развитие, удовлетвореността от себе си и т.н.

За Гошко тази зона е твърде малка. Не ви съветвам да си губите времето в мотивационни речи и измисляне на стимули – нищо от това няма да го изведе извън зоната на комфорта. Той се чувства добре в нея и няма стимул да полага усилия, да се уморява, да постигне нещо. Както казва един философ: „За да развие нещо в един човек, първо нещо трябва да е било завито”. В Гошко засега е завито твърде малко. Ако имате късмет, той скоро ще се ожени и тогава зоната на комфорта му изведнъж ще нарасне. Както се казва, зад всеки успял мъж стои една амбициозна жена и една невярваща тъща. Но не разчитайте много на това – представителите на поколението Y вече карат късен пубертет до поне 35 годишна възраст. Търсете си друг „Гошко” – някой, който иска нещо повече и е с по-голяма зона на комфорта, т.е. с повече „завито” в него. И не набеждавайте всички 23 годишни Гошковци, че са мързеливи – не е вярно.

В подкрепа на теорията за „Зоната на комфорта” е и казусът на разведените с деца.



Изобщо, децата са важен фактор, който неизбежно „надува балона”. При такава ситуация нещата изглеждат лесни – парите са важен стимул, отговорността за детето ни амбицира и плаши едновременно. Зоната на комфорта във втория казус би могла да се свие, ако имаше мъж на място, даващ опора и сигурност, а и с добра заплата като добавка. При повече късмет, можете да разчитате че вашите служителки скоро ще се разведат и тогава изведнъж ще станат работливи и старателни. Но не разчитайте само на това, помислете и за други варианти за мотивация.

Зоната на комфорта може и да обяснява донякъде ситуацията в първите два казуса, но определено не ни помага в следващите. Явно има и нещо друго, което понякога мотивира поведението на хората и то определено е извън очертаните граници. В подобни ситуации от помощ може да ни бъде концепцията за „праг на насищане“.

Идеята е проста: някои неща имат праг на насищане - граница, над която няма смисъл да се преминава. Може много да обичате крем карамел, но със сигурност имате своя праг на насищане относно количеството, което можете да изядете. За едно и също нещо различните хора имат различен праг – от нула, ако не обичате крем карамел, до... вие си знаете. В това отношение доходите, които получаваме като резултат от нашата работа много приличат на крем карамела – имат праг на насищане. Да, „лакомията край няма“, а алчността още повече, но практиката при мотивацията показва, че обикновено доходите попадат именно в тази категория – на лимитираните, ограничени, имащи праг на насищане фактори.

Няма значение защо това е така, важното е че работи. Като мениджъри, на практика за вас е много важно да откриете кои са онези фактори (мотиватори) за вашия конкретен служител, които имат праг на насищане. И още по-важно, да намерите този праг. В примера с Гошко прагът на насищане е твърде нисък и определено е достигнат, докато в примера за разведените с деца все още сме далеч от границата.



Звучи познато и е почти същото като „зоната на комфорта“. Ето я и най-интересната част: Някои фактори (мотиватори) нямат праг на насищане. Те са безкрайни, без граница, за тях класикът в мотивацията е казал: „Колкото повече, толкова повече“. Теорията твърди, че професионалното развитие, не само като кариера, но и като опит, контакти с други хора, признание, удовлетвореност от уменията и постигнатото, често няма праг на насищане. Нещо повече, за много хора след преминаването на една определена граница тези мотиватори започват да стават все по-силни и по-силни. Вместо да се пенсионира на 35, моят познат работи все повече и повече. Да, практиката познава и случаи, когато водещи мениджъри, на върха на своята кариера, изведнъж решават да се заемат с нещо съвсем различно и обикновено. Не е задължително да станат бармани на екзотичен плаж, но и това е възможно. Просто търсят нещо, в което да намерят различен смисъл и удоволствие, нещо по-различно от правенето на кариера

и/или пари. Но практиката показва, че в болшинството случаи хората продължават да работят своята професия като стават само едно – работохолици.

Сега вероятно очаквате че ще ви кажа как трябва да намерите, или още по-добре да създадете именно тези неща в хората от вашия екип - факторите, които нямат насищане. Да ги използвате умело и да мотивирате хората, защото вие сте мениджъри и именно това се очаква от вас. Може и да ви разочаровам, но практиката е далеч по-обикновена. Вие не можете да създадете тези фактори. Нито да накарате или научите хората да ги желаят и преследват. Ако имате късмет, просто ще попаднете на такива хора. Внимателно наблюдавайте своите подчинени и когато забележите такива, подкрепяйте ги в тяхната САМО-мотивация. Или поне не им пречете.

Няма нищо по-досадно от това, когато си САМО-мотивиран за работа, някой да ти налага собствените си мотивационни модели. Нали така?

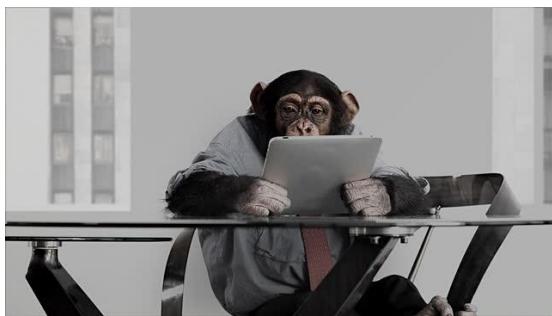


За мотивацията на персонала:

Всяка сутрин едно такси докарва труп пред офиса. Минути по-късно, без да идва в съзнание, трупът започва работа...

[Към съдържанието](#)

Маймунска демотивация



Действие Първо: Мотивация / Демотивация

В една клетка затворили няколко маймуни (екип). В клетката имало кашони (ресурс) и банан, закачен на тавана (награда). Една от маймуните (лидер) наредила три кашона един върху друг, покачила се по тях и взела

банана. От тавана започнала да пръска студена вода (намеса на **Топ Мениджмънта**). Маймуните се разбягали.

Закачили нов банан. Друга маймуна наредила кашоните, покачила се по тях и взела банана. Пак запръскала студена вода. Останалите маймуни я набили и изяли банана (**работа в екип**). Закачили нов банан. Сработил "рефлекса на Павлов" - щом една маймуна решила да вземе банана, другите я набили, защото знаели, че всички ще бъдат намокрени, но не всички ще ядат банан (**групова отговорност**).

Действие Второ: Силата на екипа

Намесил се HR отдела. Подменили една от маймуните (**развитие на екипа**). Новата маймуна решила да вземе банана, но останалите веднага я набили (**фирмена култура**). Постепенно подменили всички маймуни. Последната нова маймуна решила да вземе банана. Другите усърдно я набили, без да знаят защо - те никога не били мокрени (**Team Spirit**).

Ако вече сте чели горната история, благодаря за аплодисментите. Аз съм скромният й автор, а това си остава най-четеното ми произведение.

Най-общо мотивацията е съвкупност от сили, каращи човека да постъпва по определен начин. Именно Мотивацията е градивната сила, която мобилизира неподозираните възможности на всеки от нас. Мотивацията, обикновено произтича от някаква **потребност**, която не е удовлетворена. Ние правим нещо, защото имаме необходимост от него, стремим се да постигнем някакви резултати, имаме определени желания, вътрешни позиции, цели и ценности, които ни карат да избираме това поведение. Това е механизмът на мотивацията.



Мотивацията има най-общо три измерения:

- 1) **Целите и причините**, поради които хората правят своя избор на поведение;
- 2) **Мисловният процес**, на основата на който формират поведение;
- 3) **Социален процес**, посредством който някой променя поведението на друг.



Мотивацията е гравитна сила, но неправилното ѝ управление може да доведе до **апатия и съпротива**. А решенията в организацията се реализират само и единствено, ако хората с които работим възприемат делегираните им задачи и отговорности

като свои. Нека да проследим какви са **фазите на загуба на мотивацията за работа** в една фирма и какви причини ги обуславят.

Фаза А - Мотивиран за работа - работещият току що е назначен и си е поставил високи цели и напълно се е амбицирал.

Фаза Б - Объркване - Сътрудникът установява, че не получава търсената подкрепа в началния период на навлизане в работата. Мениджърът е зает с решаването на други проблеми. Колегите слабо се интересуват от проблемите на новодошлия, за тях малко неща са трудни. Служителят забелязва, че останалите не са ентузиазирани и се оплакват. Ако неговата прилежна работа не бъде оценена навреме и той не след дълго ще започне да работи не толкова усърдно.

Фаза В - "Може би така е нормално" - мисли си новия сътрудник. Той става все по-малко инициативен, не подава бързо необходимата информация. Обикновено си казва - това няма значение. Желанието да направи нещо за останалите спада.

Фаза Г - Отказ от съдействие - Сътрудникът се отдръпва, става неактивен и безразличен към работата. Изрази като "И без това нищо няма да се промени" изразяват неговото отношение, станало му присъщо.

Фаза Д - Търсене на друга възможност - изпълнява задълженията си формално, намира за излишно престараването. Търси нова работа.

Какви са индиректните **външни сигнали**, характерните признаци **на демотивацията**:



- ° Отсъствия - все по-чести, отпуск по болест
 - ° Текучество на персонала на фирмата
 - ° Необходимост от контрол на времето за почивка
 - ° Ниско качество и количество на работа
 - ° Слаб интерес към работата на колегите
 - ° Липса на интерес към организацията - проблеми, успехи, перспективи.
-



И още „маймунски“ мениджмънт:

Лъвът разбрал, че някой „изненадал“ лъвицата. Събрал всички животни в гората и им казал:

- Ще ви държа тук, докато не си признае който е бил.
- Пристига запъхтян Гибона, не знае за какво е събирането и пита Заека.
- Абе Лъвът пита иска ли някой да му стане заместник – казал Заека.
 - Аз, аз – развикал се веднага Гибона.
 - Всички сте свободни, Гибона при мен – разпоредил се Лъвът.

На другия ден излиза Гибона, ама едва ходи. Заекът го видял и му казал:

- Е, Гибон, от един ден си началник, ама вече ти се промени походката.

Извод: Като нови мениджъри, бъдете внимателни към външните промени в поведението си.

[*Към съдържанието*](#)

Двете лица на мотивацията

Предупреждение за невнимателни читатели:

Заглавието е подвеждащо. В следващите редове ще ви разкажем за **научна** мотивационна теория. Това може да е опасно четиво за хора, очакващи прости решения на сложни въпроси. А мотивацията е сложен въпрос. Авторът предупреждава, че продължаващото четене може да е още по-опасно за хора, знаещи вече всички отговори.



Повечето научни теории разглеждат мотивацията като състояние между две ясно обозначени крайни позиции - полюс на висока удовлетвореност и полюс на ниска удовлетвореност (разочарование). Приема се, че в своето конкретно състояние отделният човек се намира някъде по тази отсечка, затворен между двете крайни състояния. Фредерик Хърцбърг възприема различен подход при изучаването на мотивацията за труд. В резултата на своите изследвания той доказва, че на практика процесът на получаване на удовлетвореност в работата и процесът на намаляване на удовлетвореността (разочарование) са два коренно различни процеса, протичащи по различен начин и най-важното, зависещи от наличието и/или отсъствието на различни фактори.

Първата група фактори той определя като задоволяващи или **мотивационни**. Те предизвикват удовлетворение, когато са на нужното равнище в организацията. Колкото са по-високи стойностите им, толкова по-силна е и мотивацията за работа. Иначе казано, ако намерим един мотивационен фактор за дадения човек, колкото повече го удовлетворяваме, толкова повече той му въздейства като стимул за работа.

Втората група са поддържащи или **хигиенни** фактори. Те предизвикват неудовлетворение и са демотивиращи, когато равнището им в организацията не е достатъчно високо. Но в същото време, след достигане на някакви определени гранични стойности, повишаването на равнището им не води до увеличаване на мотивацията. Иначе казано, при ниски стойности на хигиенните фактори желанието за работа е подтиснато, докато при граничните им стойности желанието за работа е нормално. Важно е да се отбележи, че по-нататъшното подобряване на равнището на хигиенните

фактори над граничните стойности не води до нарастващо желание (мотивация) за работа.

Към мотивиращите фактори Хърцбърг отнася постиженията, предизвикателствата в работата, възможността за растеж, работата сама по себе си, отговорността. Към хигиенните фактори причислява заплащането, средствата за контрол, условията на труд, междуличностните отношения, правилата за работа и общата политика на организацията.

Трябва да се отбележи, че в основата на мотивационните фактори стои длъжността, т.е. те се отнасят пряко до самата работа, до изпълнението ѝ от индивида, до отговорностите, свързани със служебните задължения, до развитието и признанието, които се получават от нея. Поддържащите фактори са периферни по отношение на длъжността като такава и в по-голяма степен се отнасят до външната среда, обкръжаваща полагането на труд.

Още нещо важно, на което специално трябва да се обръща внимание в практиката е това, че когато служителите са силно мотивирани, те са много толерантни спрямо недоволството, предизвикано от хигиенните фактори. Обратното обаче не е вярно.



Да поразсъждаваме заедно: Оказва се, че има две различни неща в мотивацията. Едните ни правят доволни и заради тях ние сме готови да работим по-усърдно. Те са важни за нас неща, ние ги харесваме и искаме да ги имаме. При това искаме да имаме колкото се може повече от даденото хубаво нещо. До тук е лесно. Но има и други неща, които виждаме само и единствено когато не са наред, т.е. „дразнят” ни. Когато същите тези неща достигнат определена граница на удовлетворение, те сякаш изчезват, престават да ни влияят. Ключовият въпрос за всеки мениджър на практика се състои в това, коректно да определи дали даден стимул е мотивиращ или хигиенен фактор за конкретния негов служител.

Да опитаме с най-важния фактор – парите. Как мислите, дали те са мотивационен или хигиенен фактор за вашия служител Пешо? Не бързайте с отговора.

Вариант 1: Ако за Пешо парите са мотивационен фактор, той е готов да работи повече и по-усърдно, за да получи по-високо възнаграждение. След като вече е получил повече

пари за изминалия месец, сега Пешо е щастлив и готов да работи още по-усърдно, за да получи още повече пари. Съгласни сме, че при това условие парите за момента са мотивационен фактор за нашия герой и вие нямате проблеми с него. За сега.

Вариант 2: Пешо не е доволен от парите, които получава. Но това не го мотивира да работи повече, за да получи повече. Той просто се дразни, че заплатата му е ниска. Ако повишите заплатата на вашия условен Пешо до определена граница, то той ще спре да се дразни. Но няма да работи повече и по-усърдно. Няма да работи по-усърдно и ако му предложите възможност да изкарва повече пари. Тогава знаете, че за него парите са хигиенен фактор. Няма спасение.

Три са основните грешки на мениджърите от практиката:

1. Не различават хигиенни от мотивационни фактори. Опитват се да мотивират хората, като подобряват хигиенни фактори. Затова на практика се провалят най-често различните мотивационни програми.
2. Считат, че това което мотивира тях самите, е мотивиращо и за другите хора. Или приемат, че всички хора се мотивират от едно и също.
3. Приемат, че ако едно нещо днес е било стимул за дадения човек, то и утре ще бъде.

Какво е възможното приложение при мотивация на търговци? (Считаме, че



изводите са приложими и за други дейности и професии, при които се стимулира получаването на по-високи резултати в работата.)

Нека да приемем, че доходът наистина е хигиенен фактор за един търговец. Тогава предложеният му по-висок месечен бонус едва ли ще го мотивира да положи повече усилия за изпълнението на целите по продажбите. Да припомним, че

хигиенните фактори се проявяват само при неудовлетвореност – ако доходът му спадне драстично, търговецът ще се сърди и ще протестира. Но в цитираната ситуация говорим за опит да използваме дохода като стимул (мотивационен фактор), докато на практика за дадения търговец той се явява хигиенен и затова ще претърпим провал. От друга страна, ако успехът сам по себе си е мотив и търговецът обича работата си заради ежедневното усещане за постижения и добри резултати, то това е типичен мотивационен фактор и може да бъде използван.

В оригиналното си изследване Хърцбърг изучава задоволяването на потребностите и фиксирания мотивационен ефект от това задоволяване върху 200 инженери и счетоводители. В рамките на изследването те са анкетирани кога са се чувствали особено добре на своето работно място и кога – особено зле. Всеки от тях е помолен да опише своите чувства и с какво конкретно ги свързва, както и да опише условията, довели до това. Служителите посочват различни условия, като се сравнява дали те водят до добри чувства (задоволство) – липса на задоволство и/или лоши чувства (недоволство) – липса на недоволство. Така например, признанието води до добри чувства относно работата, но липсата на признание рядко е посочвана като причина за лоши чувства. Следователно това е мотивационен фактор. Изведени са 10 хигиенни и 6 мотивационни фактори.

Десетте хигиенни фактори са:

1. Политиката и администрирането на компанията
2. Техническият надзор
3. Междупличностните отношения с контролиращия
4. Междупличностните отношения с равните
5. Междупличностните отношения с подчинените
6. Заплатата
7. Сигурността на работното място
8. Личният живот
9. Условията на работа
10. Статусът

Шестте мотивационни фактори са:

1. Постигането на нещо
2. Признанието
3. Служебното повишение
4. Самата работа
5. Възможността за развитие на личността
6. Отговорността



Практически изследвания и коментари по тях, които не са забавни, но могат да се окажат полезни:

Може ли да се приеме, че това което е било валидно преди десетилетия, продължава да е валидно и в наши дни? В сила ли е още разделението на факторите по съответния начин в двете основни групи – хигиенни и мотивационни? И най-важното, валидно ли е при мотивацията на търговци в нашата страна? Трябва да се признае, че експериментите на Хърцбург са повтаряни многократно за различни групи работници и служители в различни точки на света и не винаги са получавали еднозначен отговор, повтарящ първоначалните изследвания. Без да имаме претенции за верифициране на резултатите към български условия, а по-скоро с цел практическа ориентация и подпомагане на мениджърите в тяхната практика, проведохме две изследвания.

Първото изследване беше проведено в рамките на дискусии по време на обучения с над 160 мениджъри от различни търговски компании и стопански сектори – финанси, бързооборотни стоки, услуги. След запознаването им с



идеята за разделяне на факторите на хигиенни и мотивационни и подробно разяснение на каква основа става това, в малки групи от 4-6 души на тях им се възлагаше задачата да опишат конкретни хигиенни и мотивационни фактори, които самите те различават като такива в своята практика. Сред посочените като хигиенни най-често попадаха: условия на труд; социални придобивки; работна среда; наличие на служебен автомобил; взаимоотношения от различен тип – с колеги, шефа, дори с клиентите; време за пътуване до работното място (с честа неудовлетвореност); продължителност на работния ден; възможност за отпуски и много други. При подпомагане със списъка на „класическите“ 10 хигиенни фактори предлаганите от мениджърите обикновено се припокриваха като еднакви по смисъл или съдържащи се в тях.

Интересно е да се отбележи, че в периода 2004-2008г. (добри години за бизнеса, характеризиращи се и с непрекъснато нарастващо търсене на търговски състав), голяма част от мениджърите възприемаха общата категория „доходи от труд“ като хигиенен фактор, както е и в оригиналното изследване. Промени в разбирането настъпиха след 2008г., когато икономиката навлезе в кризисен период. Настъпи

разминаване в разбирането, което често провокира ожесточени спорове и дискусии в част от групите, относно приемането на работната заплата категорично като хигиенен или мотивационен фактор. По скоро инстинктивно в редица случаи заплащането беше поставяно като мотивиращ фактор. При направено уточнение работна заплата и/или бонуси имат предвид, най-често се достигаше до извода, че **работната заплата е типичен хигиенен фактор, но бонусите определено са мотивационен**. Не твърдим, че това задължително е вярно, но определено се споделя като разбиране почти без изключение от търговските мениджъри в нашата страна.



Второто изследване обхваща 48 търговци в различни компании. С тях бяха проведени разговори тип интервю, в които те трябваше да опишат ситуации на удовлетвореност в своята работа, ситуации на разочарование, както и причините, довели до тези чувства. Относно хигиенните фактори интересно разминаване при търговците се получи в два от тях.

На първо място, работната заплата в повече от половината случаи беше описана като типичен мотивационен фактор, който предизвиква по-високо старание и усилия, при това за продължителен период от време. Важно е в случая, че под работна заплата се визираха месечните доходи на търговците, а в редица случаи съотношението работна заплата – бонус на практика беше в полза на второто. Когато въпросите бяха формулирани относно „твърдата работна заплата“, то възприемането ѝ категорично беше като типичен хигиенен фактор. Трябва да се отбележи и това, че интервютата бяха проведени в сравнително кризисен период, което до голяма степен повлия върху разбирането и проявлението на фактора работна заплата (доходи от труд).

На второ място, изненадващо отклонение от оригиналното изследване се получи относно приеманият за класически хигиенен фактор – статусът. За почти половината анкетирани възможността да работят в авторитетна международна компания, макар и на основна търговска позиция (търговски представител), се възприемаше като мотивационен фактор. По-задълбоченото проучване показва, че сред възприемащите фактора „статус“ като мотивационен се открояват две основни групи. Първата и значително по-голяма група основно са търговци, преминали сравнително скоро на работа в авторитетна търговска компания, но имащи предишен опит в малки и не особено популярни регионални търговски фирми. За тях възможността да работят за известна мултинационална компания само по себе си е стимул, мотив за работа, който поне през първата година действа като такъв. Втората група бяха търговци, промотирани за такива след конкурс от работещите в производствения отдел на компанията майка. За тях възможността да работят като търговци също имаше мотивиращ ефект, запазил се в отделни случаи повече от година.

Резултатите от цитираните изследвания, както вече беше посочено, нямат за цел нито да потвърдят, нито да отхвърлят възприетото класическо разделяне на факторите. Нашата идея е да покажем, че в конкретната фирма или екип са възможни отклонения и различия, следователно сляпото възприемане на даден фактор задължително само като хигиенен или мотивационен може да има отрицателен ефект в практиката. Препоръчително е за всяка фирма, която има опит и добър мениджмънт, да се направи подобно изследване съвместно с колеги от HR отделите, като това безспорно ще е полезно за мениджърите в тяхната практика.



Двете лица на мотивацията:

Новината за забавянето на заплатите рязко промени сексуалната ориентация на началника в очите на колектива.

[*Към съдържанието*](#)

Управление на проекти - начална идея

Всеки мениджър в своята практика се сблъсква с проблема за управлението на проекти



- въвеждане на нов продукт на пазара, развитие на самостоятелна бизнес единица, вътрешни организационни проекти и пр. Като мениджъри на даден проект често носите отговорност за неговия успех, но както е добре известно, ако нещо може да се обърка, то винаги се обърква.

Как да намалим възможните загуби?

(Прочетете текста, а след това отговорете на приложения Тест)

Бизнес план:

Убедете се, че имате такъв, при това реалистичен, осигурен с ресурси и подкрепен от ръководството. Бизнес планът е обосноваването на проекта. Той трябва да показва възможните ползи и изгоди. Проектът ни движи от едно състояние в друго, а бизнес планът обяснява защо това е нужно.

Критически фактори за успеха:

Определете кои са те. Направете го заедно с партньорите по проекта. Убедете се че тези критични фактори са измерими и ги използвайте в края за определяне (измерване) успеха на проекта.

Планиране:

Планът изисква детайлизация. Всеки участващ в проекта трябва да знае какво трябва да прави, с кого, как, колко дълго, с какви ресурси, на кого е подчинен, пред кого отговаря и пр.

Добрият план съдържа и има за цел:

- Подробно описани контролни етапи и краен резултат от проекта;
- Утвърдено и реалистично разписание;
- Точна оценка на стойността (във всеки един момент);
- Необходимите ресурси;
- Работи като система за ранно предупреждение, предупреждавайки навреме за всяка заплаха;
- Информира и мотивира членовете на екипа;
- Концентрира усилията на целия екип в една цел - изпълнението на проекта.

Важно: Планът съдържа в себе си и необходимия резерв от време, ресурси и др., за да гарантира изпълнението на проекта при неблагоприятно развитие.



Мотивация на екипа:

Често се пренебрегва, но проектът е възможен само със съвместните усилия на много хора. Необходима е предварителна мотивация преди началото на проекта, като всеки от участниците трябва да е информиран какво може да

спечели от проекта (пари, опит, кариера и др.), както и какво може да загуби (време, нерви, усилия и др.). Важно е да се знае колко време ще продължи проекта и каква е неговата цел (измерима). Да се работи за "все повече лоялни клиенти" не е особено мотивиращо. По време на проекта правете честни "контролни" срещи, не само с цел отчет, но и с цел мотивация. Хората трябва да се чувстват част от проекта, да виждат как той се развива - информирайте ги за всичко (или почти всичко). Не отлагайте лошите новини - така те стават още по-лоши. И не забравяйте за похвалите.

Умение да се казва НЕ:

Може да звучи елементарно, но много проекти са се провалили именно поради неумението на хора от екипа да казват "не". Не обещавайте това, което може да не изпълните. Ако нямате достатъчно ресурс (или не сте проверили колко ви е необходим), не се ангажирайте с дадена част от проекта. Основният проблем е, че сме свикнали да казваме "не мога, защото..." едва когато срокът е изтекъл. Оправдания не се приемат. "Не" се казва преди да се поеме отговорността за дадена задача, а не се обяснява защо не е било възможно да се изпълни.

Практически съвет: *Допълнителен ресурс (време, пари, хора и пр.) може да се иска и обосновава в първата 1/3 от времето, отделено на дадена задача. След този срок мениджърът на задачата носи пълната отговорност за нейното изпълнение с наличните ресурси.*

Избягване разрастването на проекта:

Това е основната причина за излизане извън границите на бюджета и изпускането на крайния срок. Не се съмнявайте, че поръчващият проекта ще иска включването в него на още много нови неща, при това в уговорените срокове и без отпускане на нови ресурси. В самото начало се убедете, че правилно сте разбрали целта, изискванията и

дори очакванията на поръчващия проекта. Записвайте! Не започвайте работа преди писменият вариант да е приет и одобрен от поръчващия.

Управление на риска:

В началото често го забравяме. Към основния план приложете и списък на заплахите - кои са, кога и от какво могат да възникнат и пр. Предварително разработете мерки на реакция, при възникване на неблагоприятно събитие. Разработете задължително и план с бюджет за възможно най-лошия вариант на развитие на проекта като цяло.



Допълнително "утежнете" най-лошия вариант с още 20%.

Приключване на проекта:

Всеки неприключен проект продължава да черпи ресурси. В интерес на поръчващия е проектът да остане открит, за да изисква доработка, усъвършенстване и пр. Не го допускайте. Ако определените в проекта критически фактори (цели) са постигнати - закривайте. Изисквайте обратна информация от поръчителя на проекта както при неговото предаване, така и в последствие. Тя е безценна за следващите проекти. Използването на горните прости стъпки няма да ни направи велики, но това е опитът на стотици мениджъри на проекти преди нас - нека не го подценяваме.



Управление на проект:

Мъж отива при любовницата си, но асансьорът не работел, а тя живеела на 17-тия етаж. Първите четири етажа мъжът изкачил на крилете на любовта. На 6-ия етаж изтрил потта от челото си и засмукал "Валидол". На 11-ия етаж - седнал на стълбите и си помислил:
"Господи, дано не си е вкъщи!"

Контролен тест за проверка здравето на проекта:

- Абсолютно несъгласен - (-4)
- Несъгласен - (-2)
- Неутрално – 0
- Съгласен – 2
- Изцяло съгласен – 4

№	Въпрос	Оценка
1.	Има разработен и утвърден добър бизнес план	
2.	Проектът съответства на стратегията на компанията	
3.	Има пълна поддръжка на проекта от ръководството	
4.	Изгодите от проекта са добре известни и документирани	
5.	Има точен списък на очакваните резултати от проекта	
6.	Поръчителят е приел изцяло съдържанието на проекта	
7.	Поръчителят е приел критическите фактори за успеха	
8.	Има предвиден необходим резерв от ресурси	
9.	Има подробен план на проекта	
10.	Има контролни събития, които са достатъчно чести и измерими	
11.	Ръководството ще разреши ползването на допълнителен ресурс при необходимост	
12.	Всеки член на екипа знае своята роля, задача и отговорности	
13.	Всички необходими материали и информация са достъпни	
14.	Има списък на възможните заплахи и план за работа при криза	
15.	Има разработени и проверени комуникационни връзки (вътрешни и външни)	
16.	Разписанието на проекта е точно и изпълнимо	

17.	Уверен съм, че проектът ще бъде успешен	
18.	Отговорих честно на горните въпроси, като разполагам с необходимата ми информация	

Оценка	Вероятност за успех	Описание
От (-72) до(-36)	Невъзможен	Не започвайте този проект, докато не уточните всички минуси от въпросника
От (-36) до 0	Ниска	Поработете върху минусите, по-добре изчакайте
От 0 до 36	Умерена	Проверете отново въпросите с оценки минус
От 36 до 72	Висока	Този проект има всички шансове за успех

[*Към съдържанието*](#)

Мениджърът управлява проект



Над 80% от проектите се провалят, защото:

1. Няма технически проект. Има бизнес проекти с технически елементи.

Много от проектите имат силно техническо съдържание, особено когато става дума за IT проекти или такива със засилено IT участие. Типичен пример за това е въвеждането на CRM програма в дадена търговска организация. Мениджърът на проекта може да се изкуши да навлезе в тънкостите на техническата реализация, особено ако се чувства компетентен в тази област. И това най-вероятно ще доведе до допускането на една основна практическа грешка. Защото като мениджър на проект от него се очаква не да помага за технологията и да се грижи за детайлите, а да управлява „голямата картина“ – определяне на целите, движение в правилната посока, контрол на изпълнението и бюджета.

Още в темата за техническите и концептуалните умения на мениджъра стана въпрос за това, че техническите умения, които са пряко свързани с професията и съответната техническа компетентност, могат сериозно да попречат. Концептуалните умения от своя страна са свързани с предвиждане и мислене от различни гледни точки, а именно това се очаква от един добър мениджър на проект. Дръжте се именно като такъв и ако по

професия сте IT специалист не се поддавайте на изкушението да участвате в технически задачи.

2. Времето не е пари.

Един час планиране днес ще ви спести 2 часа работа утре. При това работа на целия екип по проекта, а не само на мениджъра. Всички знаем колко важно е доброто планиране за изпълнението на задачата. Но тук има и друга опасност – излишното планиране. Не рядко мениджърът на проект прекарва твърде много време в чертаене на таблици и диаграми, разпределяне на хората по задачи, подготвяне на презентации и времеви графици и т.н. Основните неща, които



трябва внимателно да се планират на практика са две – краен срок и бюджет.

Изглежда просто, но при планирането на крайния срок на един проект много често се допуска една от двете основни грешки. Първо, срокът е твърде кратък, приет като такъв под натиск от висшия мениджър, най-често след заповедно изречение или след мотивиращата реплика: „Сигурен съм, че можеш да се справиш и за по-кратко“. Като мениджър на проект внимателно планирайте времето, необходимо за цялостното изпълнение и задължително си осигурете резерв. Запомнете, че времето е пари, но парите не могат да ви купят време.

Като казахме пари, та стигнахме и до втората основна причина за провал на един проект – недостатъчен бюджет. Известният Хеопсов закон в управлението на проекти гласи, че нищо не е построено в рамките на предвиденото време и/или предварително зададения бюджет. Когато поемате управлението на един проект най-важното за което трябва да мислите е осигуряването на бюджета, а не провеждането на Team Building за екипа. Впрочем, и за последното ще ви трябва именно бюджет. Практиката дава един много прост и полезен съвет: Когато изчислите необходимия бюджет, повишете го с още 20%. И не отстъпвайте при преговорите относно бюджета. Не се поддавайте на внушения от типа: „Ще ти помогнем с хора, ако се наложи“ или други от този род.

3. Ако не е написано, няма да се случи.

Известен горчив опит от практиката на много проектни мениджъри показва, че често причината за провал е лошата комуникация. А лошата комуникация от своя страна най-често се дължи на липсата на запис относно взето решение, определена за изпълнение

задача, отговорник за изпълнението, срок за контрол и каквото още се сетите. Мениджърът на проект отговаря за комуникацията, затова е добре да спазва едно основно просто правило: Използвайте три различни канала за комуникация. Добре е да има нещо като „официална документация“ за проекта, която да е достъпна до всички участници, но да има по-скоро официален и формален характер. Изградете си и система за „мобилна комуникация“, чрез която можете не само да подсещате изпълнителите, но и да получавате навременна обратна връзка за резултатите от изпълнението. На трето място, използвайте неформалните канали за комуникация, които макар и да нямат писмен вид, често имат висока ефективност.

В някои случаи, горният принцип може да се трансформира и във вида: „Ако не е **подписано**, няма да се случи.“ Това важи в особена сила за типичния проектен мениджър, който не е на постоянна мениджърска позиция. Неговата власт е значително по-малка и спазването на този принцип може да му спести значителни проблеми.

4. Не се страхувайте да заместите лошите хора.

Разбирате, че тук не става дума за добри и лоши по характер герои, а за хора, които не се справят добре със задачата си по проекта. Мениджърът на проект рядко може да си позволи лукса да обучава и наставлява. Вярно е, че често проектите се използват именно за това – да се обучат хората в нова работа или задача, да се



проверят техните възможности и компетенции, да се тества работата им в определена нова среда или екип и редица други. Но като отговорен мениджър на проект бъдете егоист. Вашата основна цел е изпълнението на задачата (по възможност в срок и с минимален преразход на ресурси), а относно обучението и развитието на персонала да се занимават съответните отдели. Или просто предварително да е ясно, че проектът е именно с такава цел.

За съжаление, тук няма прост практически принцип, който да е приложим в повечето ситуации. Известно е, че всеки има право на (една) грешка, но дали можете да си позволите този лукс? Ако проектът е важен за вас прилагайте принципа „Задачата е по-важна от хората.“ Ако се чудите за какво иде реч, припомнете си „Работата или хората“ и тогава ясно ще разберете и какъв стил на поведение най-често използват успешните мениджъри на проекти.

Ако имате макар и минимална възможност, настоявайте сами да формирате екипа по проекта. Най-малкото, настоявайте сами да определите „ключовите фигури“.

5. Изберете внимателно ключовите фигури...

Почти всяка задача зависи от работата, усилията и компетентността на определени конкретни хора – ключови фигури. Това особено силно се проявява при работата по даден проект. Ако не можете да подберете целия си екип по проекта, то не отстъпвайте от това лично да определите и изберете „ключовите фигури“. Освен по компетентност, подберете ги и по пряка лоялност и обвързаност с вас. Да си припомним, че група хора, събрани да работят заедно не е задължително екип. Даже в повечето случаи определено не е. Сред събраните по проекта ще има такива, които не ви харесват и определено ще ви саботират, други, които са некомпетентни или просто ги мързи, трети, които искат да са другаде или да правят нещо различно и т.н. Не забравяйте принципа 20/80. Ключовите хора са вашите 20% от екипа, които ще свършат 80% от работата. Затова ги изберете лично и се грижете основно за тях.



6. Фиксирайте проблемите и съобщавайте незабавно лошите новини



Бъдете спокойни, проблеми ще има. Ако нещо може да се обърка... Не всички проблеми могат веднага да бъдат разрешени. Понякога няма да достига информация, понякога време, друг път ресурси, а най-често всичко това накуп. Но задача на мениджъра на проекта е да определя (фиксира) и ограничава проблемите, както и да търси решения.

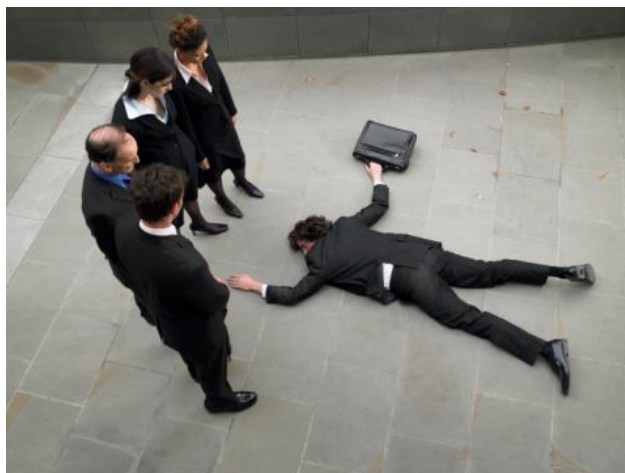
Не залъгвайте екипа с реплики от типа на: „Кризата е възможност“ и „Така човек се учи“. Кажете лошата новина веднага и директно. Трудностите сплотяват хората – възползвайте се от това. Не забравяйте да „фиксира“ проблема и пред висшия мениджмънт. Вероятно ще ви е необходима помощ под формата на съвет и/или

допълнителни ресурси. Не се страхувайте, че авторитетът ви на мениджър ще пострада. Той ще пострада много повече, ако проектът се провали.

7. Давайте личен пример

Принципът на личния пример в мениджмънта е изтъркана тема. Не прескачайте тези редове с мисълта, че заглавието е ясно само по себе си. Тук изобщо не става въпрос за това, че като мениджър на проекта трябва да идвате първи на работа и да си тръгвате последни, да се ангажирате с най-трудните задачи или с такива, които никой от екипа не иска да поеме, както и ред други подобни глупости. Забравете и за харизматичния лидер, който внушава доверие и е пример за подражание. Прегледайте отново горните правила и дайте личен пример, че не се страхувате да замените слабо представящите се, че искате всичко важно да се опише и всичко написано да се случи, че държите на сроковете и бюджета. Вие сте мениджър на проект, а не лидер на проектен екип. Вторият термин не съществува на практика и определено не е известен като длъжностна позиция.

8. Подгответе се за реакция преди „най-лошото”



Образно казано, „най-лошото” е проектът да се провали. Но не това е най-страшното от мениджърска гледна точка. Нали помните, че една от разликите между мениджъра и лидера е, че мениджърът има повече провали, но не му пука.

Добре е още при планирането да сте поработили не само върху реалистичен, но и върху песимистичен вариант. Когато

обаче говорим за управление на проект, основна мениджърска грешка е липсата на навременна реакция преди крайния провал и най-вече преди изразходването на целия бюджет, и всички допълнителни резерви. Последващият анализ след много провалени проекти показва, че по някое време е имало съвсем ясна индикация и недвусмислени сигнали, че проектът няма да бъде успешен, реализацията му вече е невъзможна или просто е станал излишен. Но въпреки това, работата по него е продължила до постигането на вече безсмисления резултат или още по-често – до изразходването на бюджета.

Никой не обича лошите новини и това важи и за висшите мениджъри. Последните често са склонни да нарушават и още едно бизнес-военно-етично

правило: Не застрелвайте вестносеца, ако ви носи лоши новини. Все пак, провалът на един проект не може да не повлияе на мениджърския ви имидж. Но ако имате свестни мениджъри над себе си, дори и при разочарованието от провала те ще оценят навреме спестените ресурси и усилия. Ако нямата такъв късмет – търсете си ново поприще. Твърди се, че хората с опит продължават да се търсят.



Контрол на ресурсите в управлението на проекти:

Дядото лежи на смъртно легло. В последните си мигове той усеща аромата на любимия кекс, който жена му толкова пъти му е приготвяла. Решава преди смъртта си за последен път да се наслади на любимото си лакомство. Със сетни сили се изправя и трмаво се дотътря до кухнята. С трепереща ръка посяга към чинията. Тук бабата го плясва по ръката:
- Не пипай, това е за помена след погребението.

[*Към съдържанието*](#)

10 правила за Project Management

Чувството за хумор не е навредило на никой Project Manager. Твърди се, че даже е от



полза. А покрай хумора, между следващите редове е скрита дори **древна мъдрост**. Като тази:

„Нищо никога не е било построено в рамките на графика и предвидените средства.“ (Хеопсов закон)

Управление на проект – разширен принцип на Епщайн-Хайзенберг:

В управлението на проекти най-често само два от основните три параметъра могат да бъдат определени едновременно. Тези параметри са: цел, време и ресурси (пари).

- Ако знаете каква е целта и времето за постигането ѝ, то не можете да прецените, дори приблизително, колко ще ви струва това.
- Ако времето и ресурсите са ясно определени, то тогава е невъзможно да се определи предварително каква част от целта ще бъде постигната и/или каква е вероятността за постигането ѝ. А най-често изобщо нямате ясна цел, а нещо от рода на: „Все по-пълно и всеотранно задоволяване на непрекъснато нарастващата потребност...“
- Ако имате ясно определена цел и точно определени ресурси за постигането ѝ, вие със сигурност не сте в състояние да определите или дори приблизително да предскажете кога целта ще бъде постигната.
- **Изключение от принципа:** Ако случайно изпаднете в ситуация, при която и трите параметъра са точно и конкретно определени, то тогава знайте, че или проектът не е практически важен и необходим, или ще бъде отложен по „стратегически“ причини.

Правило на Уестхаймер: За да прецените колко време ще е нужно да свършите нещо, преценете колко време мислите, че ще ви е необходимо, умножете го по две и сменете мерната единица със съседната по-висока. По този начин за едночасова работа отделяме два дни.

А ето ги и обещаните в заглавието **10 правила за ръководителя на проекта:**

1. Стремете се да изглеждате изключително важни.

2. Опитайте се да бъдете забелязвани с важни лица.
3. Говорете с авторитет, но се разпростирайте само върху очевидните и доказани факти.
4. Не се впускайте в спорове. Ако бъдете притиснати до стената, задайте неуместен въпрос и се облегнете назад с доволна гримаса. След това сменете темата.
5. Слушайте внимателно, докато другите обсъждат проблема. Нахвърлете се внезапно върху някакво банално съждение и ги закопайте с него.
6. Ако някой подчинен ви зададе уместен въпрос, погледнете го, като че ли си е загубил ума. Когато наведе глава, му задайте същия въпрос в перифразирана форма.
7. Когато сте извън кабинета си, вървете с бърза крачка – това свежда въпросите на подчинените до минимум, а на висшестоящите прави добро впечатление.
8. Винаги дръжте вратата затворена. Най-добре постоянно да сте във „важно“ съвещание.
9. Давайте всички нареждания устно. Никога не пишете, а още по-важно не се подписвайте!
10. Доберете се до блестящ пост, но не се набивайте на очи. Нека друг да е „лицето“, дори с риск вие да сте „задника“. Нали седите на меко – какво ви пука.

И не забравяйте **Втори закон на Вишковски**:

Всичко може да бъде заставено да работи, ако се туткате с него прекалено дълго.



Уроци по комуникация за мениджъри на проекти от най-добрата авиокомпания:

Авиокомпанията Qantas е известна с това, че е единствената голяма компания, чийто самолет никога не е претърпявал катастрофа. Навярно заслуга за това има и строгата процедура по тестване на самолетите преди полет и попълваните за целта дневници по поддръжката. В тях пилотите вписват своите забележки (З), а механиците от наземния персонал — своите отговори (О). Тъй като и двете страни се отличават с особеното си чувство за дружелюбен, но понякога черен хумор, с годините се е натрупала доста своеобразна колекция от лаконични задочни разговори. Ето малка част от тях:

З: Лявата вътрешна гума е почти наложително да бъде заменена.

О: Почти заменихме лявата вътрешна гума.

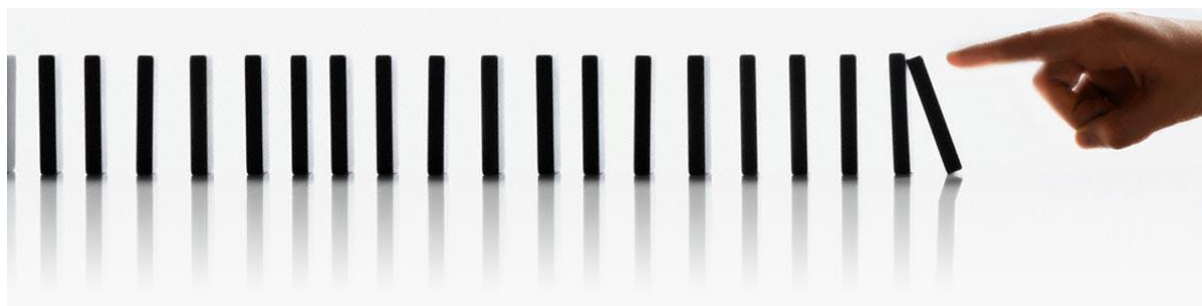
З: Нещо подрънква в пилотската кабина.

О: Нещо беше затегнато в пилотската кабина.

- З: Има умрели бръмбари по челното стъкло.
О: Поръчани са живи такива. Ще ги инсталираме след следващия полет.
- З: Има признаци за протичане на течност по десния колесник.
О: Признаците са отстранени.
- З: Системата „Свой-Чужд“ не работи.
О: Системата „Свой-Чужд“ никога не работи, когато е изключена.
- З: Двигател инв. № 380-8006FAF-89-19, липсва под лявото крило.
О: След кратко разследване, двигател инв. № 380-8006FAF-89-19 беше открит под дясното крило.
- З: В пилотската кабина има мишка.
О: В оборудването на пилотската кабина е добавена котка.
- З: Полетът мина нормално, но помощната система за управление при приземяване работи доста грубо.
О: На този тип самолет няма помощна система за управление при приземяване.
- З: В момента на включване на автопилота самолетът губи 30 м височина.
О: Проверено неколkokратно в хангара — самолетът държи височината стабилно.
- З: При заключване на ръчката на газта, същата се движи много трудно.
О: Ключалката е сложена там с цел ръчката на газта да се движи ТРУДНО..., идиот такъв!
- З: Подозирам, че в челното стъкло има пукнатина.
О: Подозирам, че си прав.
- З: Самолетът се държи странно.
О: На самолета бе наредено да се държи прилично.
- З: Иззад контролния блок на радиста се чува силен звук — като че ли там седи някакво джудже и блъска с чук по плоскостите.
О: Джуджето е открито. Чукът — иззет.
- З: Радарът пици неистово.
О: Радарът е препрограмиран. Сега ще чурулика тихо.

[*Към съдържанието*](#)

Мениджмънт, криза, симптоми



Вие сте мениджъри, затова трябва да се научите да разпознавате кризата и нейните симптоми.

Най-краткото определение за криза е: „Кризата е липса на пари!“ – наши, на клиентите или на доставчиците ни. Но по този въпрос ще коментираме друг път. А сега да обърнем малко внимание на СИМПТОМИТЕ за възможното възникване на кризисна ситуация в рамките на една организация. Любопитното е, че част от тези симптоми са установени при специално проучване, възложено и щедро заплатено от познатите кой – точно така – Американската асоциация на банкерите. Боже, тези хора защо не четат поне това, за което са платили.

Тук ще се спрем само на „Тревожни симптоми в системата за управление“:

1. Забележими промени в навиците, поведението и начина на живот на ключов за фирмата персонал.

Я, то било като в брака. Същото го прочетох и в едно дамско списание под заглавие от рода на: „Изневерява ли ви той?“. Кодовата думичка е забележими. Може да се тълкува в някои случаи и като показна промяна в поведението. Нови и по-скъпи дрехи, коли, любовници и пр., чести командировки в чужбина, отсядане във все по-скъпи хотели и т.н. – цитат по авторите на изследването, не си измислям. И нещо наистина любопитно – следете внимателно и за забележими промени в поведението на членове на семейството на ключовия персонал. Това ще ви даде още по-точна информация.

2. Неспособност на ключовите фигури да сформират ясна мисия и обща конкурентна стратегия на фирмата.

Това може да е заради факта, че висшето ръководство „стои над тези неща“, или просто няма необходимата мениджърска подготовка. Възможно е и да има написана на хартия мисия и стратегия, но те да са надлежно прибрани „в папката с документите по ISO“ – което значи, че ги няма на практика.

3. Проблеми в семейството и брака на ключови фигури.

Няма да задълбаваме – на всички е ясно. Интересното е, че тези проблеми са еднакво значими, независимо от размера на компанията. И с огромните корпорации е същото, както и с малката фирмичка. Извод: На семейните хора трябва да се забрани да ръководят бизнес. Те вече са доказали, че взимат погрешни решения!



4. Снижаване на „емоционалната обвързаност“ на клиентите.

И аз не го разбрах от първия път, затова да поясня. Става въпрос за видима промяна в поведението на най-значимите ни клиенти и/или на големи групи „лоялни“ клиенти. Не просто купуват по-малко от нас, а започват да странят от неформални фирмени мероприятия, не присъстват на презентации, не ни се обаждат по време на изложения, не участват в последната ни промоция и пр. Висшата форма на проява на този симптом е когато „лоялни“ наши клиенти започнат откровено да ни лъжат по безобидни поводи, например защо отдавна не ни се обаждат.

5. Промени в ръководния състав на фирмата.

Както е известно, „Новата метла мете по новому!“ Промените, особено резките и неочаквани промени в ръководството, пораждаат конфликти, слухове, вътрешно напрежение. Ключовата дума е приемственост, но понеже почти не се сещам за пример от практиката, предпочитам да спра до тук.

6. Промени в състава на ключовите специалисти

Многократно сме коментирали този въпрос, ще го направим отново. Всяка организация се крепи на 10-15% от персонала. Това именно са ключовите хора за организацията. Тях именно трябва да пазим и да ухажваме. Всички знаем за „ефекта на пеперудата“ – помахала с крилце в Европа и ето ти тайфун на Филипините. Ключовите фигури са пеперуди на хаоса, но с МНОГО ГОЛЕМИ крила.

7. Завръщане на проблем, който смятахме за разрешен.

Ето нещо наистина интересно и практически полезно. Прочетете го отново и внимателно се замислете. Умни хора сте, щом сте стигнали до т.7 – сами ще разберете смисъла.

8. Резки и неочаквани опити за навлизане в нов бизнес.

На всички ни се иска да опитаме нещо ново. Особено, ако изглежда силно печелившо. Особено, ако изглежда интересно и престижно. Особено, ако нищо не разбираме от него. Внимавайте за ключови фрази от типа на: „Ние сме гъвкава компания и непрекъснато търсим нови възможности.“ Може и да ги намерим – на трудовата борса.

Нека да спрем до любимата за китайците цифра – 8. Изразява безкрайност, носи късмет и определено прилича на червей с объркана самоличност.



Мотивация при криза

Продължителна криза. Двама мениджъри си говорят:

- Ти на твоите даваш ли им заплата?
- Не.
- А те идват ли на работа?
- Ами идват.
- И моите така. Чудя се, дали да не почна да им събирам такса „вход“.

[*Към съдържанието*](#)



„Погледнах го в очите и ми хареса онова, което видях там.“ Така най-често мениджърите описват как са избрали успешния кандидат. Не подценявам интуицията, особено при дамите - за „мъжка интуиция“ все още не съм чувал. Да допуснем, че това е един възможен подход при подбор на персонал. На другия полюс са дългите интервюта с множество въпроси, оценки, тестове и „реални бизнес кейсове“. Лесно е да се извадят от контекста въпроси от типа „Какво е общото между слона и теменужката?“, или прословутото „Как се виждате след 5 години?“, ако искаме да иронизираме едно интервю за подбор. Важният въпрос е: Има ли златна среда, между интуитивния избор и педантичната тестова система?

Всеки си има мнение по темата, но за едно почти всички са единодушни: вероятността да си намериш кандидат сам, със собствени усилия, е около 50%, докато вероятността да намериш подходящ служител чрез агенция е 50%. Изобщо, оказва се, че вероятността да намериш кандидат е 50% - или ще намериш, или няма.

Ефектът на оценката постфактум.

Уважавам работата на всеки, занимаващ се с подбор. Той е поставен в изключително трудната ситуация, неговият избор да се оценява в последствие, когато резултатът е предизвестен. Ако изборът е добър и кандидатът се справя успешно, то това за всички е било очевадно още от самото начало. „То се виждаше, че колегата е точно за тази позиция.“ И обратното, когато кандидатът не се е справил, почти всеки още от самото начало е бил забелязал издайнически знаци в облеклото, жестовете, мимиката, бели петна в биографията, кариес пети горе ляво и т.н., които ясно са подсказвали, че

човекът не е за тази позиция. Всички са ги забелязали, освен HR-а. „Ама то така е, на тях за какво ли им се плаща, а и как ги подбират самите тях, не е истина.“

Подборът от пръв поглед е като любов от пръв поглед – може и да има щастлив край, но това е просто статистическа закономерност. Част от тези събития са успешни и макар техният процент да не е много висок, те се помнят и открояват сред останалите. Така се създава убеждението, че има сила свише, която ни помага.

Ефектът на ореола.

При импулсивния подбор много често се проявява „ефектът на ореола“. При него оценяващият има склонност да оценява високо даден човек по много черти поради убеждението, че оценяваният има силно развита една черта: оценяваната черта, изглежда разпростира влиянието си върху останалите. Например, приемайки че един кандидат е отличен специалист в своята професия (например инженер), то допускаме, че той ще бъде и отличен специалист като търговец на инженерно оборудване. Този ефект е пагубен за системите за оценка, защото маскира присъствието на индивидуалните отклонения в различните скали за оценка.



Ефектът на ореола, подсилен с първото впечатление и озарение свише, може да придобие интересни измерения. Не отдавна един мениджър(-ка) ми сподели, че не взима на работа мъже риби. Става въпрос разбира се за зодия „Риба“, а не за човекът амфибия. Чух и много примери, потвърждаващи тезата, но то всеки дванадесети е от тази зодия и не е трудно човек да намери необходимите примери. Последният случай бил с кандидат, който на въпроса защо чак сега иска да започне работа, след като е завършил преди почти две години, отговорил: „Ами реших, че е време и аз да започна някаква работа.“ Типична риба! – доволно обобщава дамата.

Истината е, че и вие най-вероятно не бихте взели такъв кандидат. Но не заради зодията.

Ефектът на дявола.

Тясно свързан с горния ефект, но от обратната гледна точка, е "ефектът на дявола", където оценителят оценява даден човек ниско по много черти поради убеждението, че той не притежава определена черта, приемана за критична. Помните ли как Вълкът от Уолстрийт казваше: „Продай ми тази химикалка!“ Ефектно е за филм, но е тъпо за практиката. Виждал съм този подход съвсем буквално да се прилага в няколко големи компании от различни сектори, при това далеч преди да стане популярен от филма. Прилагаха го, защото и техните мениджъри бяха постъпвали така. Какво разбираха за

кандидата? Твърдяха, че оценяват бързина на реакцията, търговските и презентационните му умения и пр. В действителност, единственото което можеха да оценят е дали кандидатът е бил предварително подготвен за такъв идиотски въпрос. Както се оказа, добрите „продавачи на химикалки“ най-често не са добри търговци на софтуер, мобилни услуги или автомобили.

Има и още нещо важно. Добре е да знаем какви качества и компетенции очакваме да притежава кандидатът и кои сме готови да развием в него и да го обучим. Търговското умение най-често подлежи на обучение, при това още по-добре е да се направи в съответната компания, съобразно нейните ценности, принципи и правила за работа. Изглежда странно, но се оказва, че ако ви трябва добър търговец, не пречи да проверите има ли търговски опит и с какви резултати, но е погрешно да го изпитвате при интервюто. Единствено може да ви подведе, като продаде добре себе си, но временно.

Пример от практиката.



Преди години на конкретен пазар имаше недостиг от кадри. Търсеха се професионалисти, лекари или фармацевти, за медицински и търговски представители. Логично изглеждаше да се търсят специалисти, пазарът е специфичен и към лаиците определено има негативно

отношение. Друг е въпросът, че за тази позиция основното изискване следва да е търговска компетентност, а фармацевтичната такава е само за основа. Но какво пък, на продажби човек може да се научи за 2-3 дни, не е като да ти трябват 5 години във ВУЗ. Или греша?

Не рядко след доста усилия търсещата компания успяваше да намери подходящия кандидат – образован, професионално компетентен, с опит в бранша, плюс 2-3 езика, съответната компютърна грамотност и изобщо всичко както си трябва. С един малък недостатък – много високи очаквания за заплата, бонуси и екстри, съответстващи по-скоро на висша мениджърска позиция. Но какво пък, нали ще прави продажби и ще носи печалба на фирмата. През първите няколко месеца избраният кандидат се ориентира в работата, пазара, спецификата на продуктите и пр. Резултатите му са изненадващо

слаби, но пък е динамичен, активен, контактен, вписва се добре в екипа и знае много нови вицове. След няколко месеца търпението на мениджмънта започва да се изчерпва, но в този период новият кандидат дава и първите проблясъци за добри резултати. Е, не са значителни, но все пак има напредък. И така една година. В края на годината разочарованите мениджъри решават най-сетне да уволнят безнадеждния кандидат, искрено учудени къде са сгрешили при подбора. Най-често с изненада установяват, че са изпреварени – кандидатът сам напуска, защото си е намерил друго привлекателно място при още по-добри условия.

Извод: Внимавайте за хора, които са професионално подготвени да направят отлично впечатление на интервю, отговарят на изискванията за позицията, но имат само един недостатък – мързи ги.

Как го правят в израелската армия?



Опитът на израелската армия и историята на един нобелов лауреат дават интересен пример за това, как трябва да изглежда една система за подбор. Целта била да се създаде система за интервюиране за цялата армия, която да позволи

подбирането на кадри с „офицерски потенциал“. Както с хумор отбелязва авторът на тази система, неговата бакалавърска степен по психология го класифицирала като най-подготвения психолог в армията. Прекият му началник, блестящ изследовател, имал научна степен по химия.

До онзи момент всеки новобранец първо изпълнявал комплект от психометрични тестове, след което се провеждало 15-20 минутно интервю. Целта била да се определи подходящото му място в армията като род войска – артилерия, пехота, авиация, както и да се определи лидерския му потенциал. Нищо ново под слънцето, нали? В интервюто се покривал широк спектър от теми, а след това интервюиращият правел преценка. Практиката обаче показала, че това е повече от безполезно и изключително неточно.

Логично военните поискали проста, бърза и дуракоустойчива система. Даниъл Канеман, който е авторът на тази система за подбор, правилно допускал, че простите статистически правила са по-добри от интуитивните оценки. Провежданото до тогава интервю се провалило отчасти затова, защото позволявало на интервюиращите да

правят онова, което намират за най-интересно, а именно да изучават динамиката на умствения живот на интервюирания. Вместо това той предложил да се съсредоточат върху получаването на специфична информация за живота на интервюирания в неговата нормална среда.

Да подчертаем още веднъж – търсят се конкретни факти в нормална среда, а не се оценява поведението на кандидата по време на интервюто.

И още нещо важно: глобалните оценки на интервюиращите за новобранеца трябвало да отпаднат, за да не влияят на крайното решение. Всякакви „Виждам в него потенциал за...“ били забранени. Разчитало се само на крайната „статистическа“ оценка.

Така бил създаден списък от шест, да подчертаем още веднъж - **само шест** характерни черти, като за всяка бил съставен кратък списък от фактологични въпроси за живота на индивида. Ефектът на ореола силно намалял, защото отпаднало въздействието на първото впечатление. Като допълнителна предпазна мярка, интервюиращите трябвало да преминават през шестте характерни черти в определена последователност и да класират всяка от тях по петобална скала, след което да преминават към следващата.

Интервюиращите се разсърдили, че ги превръщат в работи. Къде е експертната оценка, къде е озарението свише? Почти се стигнало до бунт, затова бил направен компромис. Разрешили им след провеждане на интервюто по указания ред, да дадат лична оценка: „Затворете си очите, представете си новобранеца като войник и му дайте оценка от 1 до 5.“



Резултатите били значително по-добри. Системата работи успешно и до сега. След фактологична оценка, интервюиращите продължават да дават и лична такава в стил „Затворете си очите.“

Извод, който прави автора на тази система: Интуицията прибавя стойност, но само след дисциплинирано събиране на обективна информация и дисциплинирано оценяване на отделните черти.

И още един извод: Не се доверявай на интуитивната оценка, но и не я отхвърляй.

За финал, да се върнем на интервюто с химикалката:

Онзи ден един мениджър ми казва: „Щом си толкова добър в обучението по продажби, продай ми тази химикалка!“ Ясно, и този е ходил на кино.

„Не мога.“ - отговарям му. „Това е евтина стока, не трябва да се продава така.“

„Тогава, продай ми тази скъпа писалка“ - казва той и вади едно позлатено бижу.

„Добре, дайте ми две минути да се подготвя.“

След десет минути, когато вече съм далече от офиса му, ми звъни сърдито: „Вирни ми писалката, струва 2 бона!“

Отговарям му: „Спокойно, само 1 200 и е твоя.“



Почти като интервю при подбор:

Трима пазачи от зоопарк седят в едно кафене и спорят:

- „Фрут“ е, бе момчета.
- Не е „фрут“, а „фрУУУт“.
- Не, не. Не сте прави. Беше „фрууухт“.

Чула ги една жена от съседната маса и се включила:

- Извинете! Чух, че спорите и мисля, че мога да помогна. Думата е „fruit“, от английски е и означава плод.

Единият от пазачите погледнал жената, погледнал другите и казал:

- Абе момчета, тая май наистина е доста начетена, ама и тя не знае как пъ*ди слона.

[Към съдържанието](#)

10 грешки при избор на обучение



Грешките могат да бъдат и много повече – всичко зависи от гледната точка. И ако приемем, че човек се учи от грешките си, то в тях няма нищо лошо. Но от друга страна, можете да се поучите и директно от грешките на другите. Ще си позволя не толкова да анализирам най-честите грешки, а директно да предложа 10 препоръки, как да ги избегнете на практика.

И още една уговорка: Имам 20 години опит в обученията по продажби, мениджмънт и комбинацията от двете – търговски мениджмънт. Всички изводи и препоръки се отнасят до наблюденията и опита ми в тази част на пазара.

Избирайте обучител (тренир), а не компания.

Трябва да призная, че това все по-често е практика на пазара. В едно обучение най-важна е не програмата, методиката или опита на компанията, а водещият на обучението. Всичко останало може да се копира, заимства или плагиатства. Купувайки си обучение вие си купувате тренир. Ако и двете страни приемем и разберем това, много от следващите грешки лесно ще бъдат избегнати. Има успешни, доказани и големи компании с многократно проиграна методика. Но не е възможно двама тренири да ви я представят по еднакъв начин. Ако някой твърди това, то значи прословутата методика е толкова тъпа, че може лесно да се повтори. В такъв случай защо просто не си купите демо запис?

Наемайте външни обучители.

Разбира се, аз самият съм такъв и затова се препоръчвам. Но истината е, че това е един удачен начин да откраднете идеи и да развиете собствените си тренири. Може да направите съвместно обучение, може да обучите вътрешните си тренири, може да си поръчате разработката на обучение. Във всички случаи, горните варианти ви позволяват да работите с обучители от най-високо качество и да копирате най-добрите. „Имаме си вътрешни тренири – нека да си оправдаят заплатите” е често срещан мотив за икономии, който води до огромни загуби, най-често под формата на пропуснати приходи. Уважавам вътрешните тренири – болшинството от тях са отлични

специалисти. Но не можете да искате от един човек да разбира от всичко и да е специалист по всичко. Дайте му възможност и той да се учи.

Другата драма е когато се опитвате да правите обучение с вътрешни опитни служители, например мениджъри и търговци. Взаимоучителната метода е била много популярна и успешна в нашата страна, но по времето на т.нар. „килийни училища“. Ако работите така, това и получавате.

Търсете човек с опит и на различен от вашия пазар.



Идеята на едно обучение най-често е да се обмени опит, да се потърсят нови решения, да се откраднат идеи от чуждата успешна практика. Ако сте финансова институция, фармацевтична компания или FMCG, и си наемете лектор с опит само във вашия сектор, той ще ви предложи познати решения само от този пазар. Ако наемете човек с опит на

няколко различни пазари, той ще може да ви предложи идеи от всеки от тях. Последното винаги е за предпочитане.

И престанете да се залъгвате, че вашият пазар е изключително различен и специфичен. Не, не е! Точно така, важи и за фармацевтичния пазар. Както и за вашия, който и да е той. Хората навсякъде са хора, били те подчинени (мениджмънт) или клиенти (продажби). Ще се изненадате колко много общо има между продажбите на финансови продукти и FMCG – приликите определено са повече от разликите. А нещата, които единият сектор може да открадне като опит от другия, са изумително много.

Добрият обучител е просто добър обучител.

Не е задължително да е бил добър търговец или мениджър. Ако е бил, това е добре, но по-важното е да е добър обучител. Това е като парадокса, защо от добрите търговци не винаги стават добри мениджъри, от спортистите – треньори и т.н. Ако някой се хвали с успехи като търговец или мениджър, защо не прави това, в което е добър? Имам претенции, че съм добър търговец, а опитът ми като мениджър не е малък. Но ако ви кажа, че благодарение на мен фирма „X“ увеличи пазарния си дял 12 пъти за една година и сега е лидер на своя пазар, това е манипулация. Именно защото е вярно и проверимо. Само дето няма как да е изцяло моя заслуга, нали?

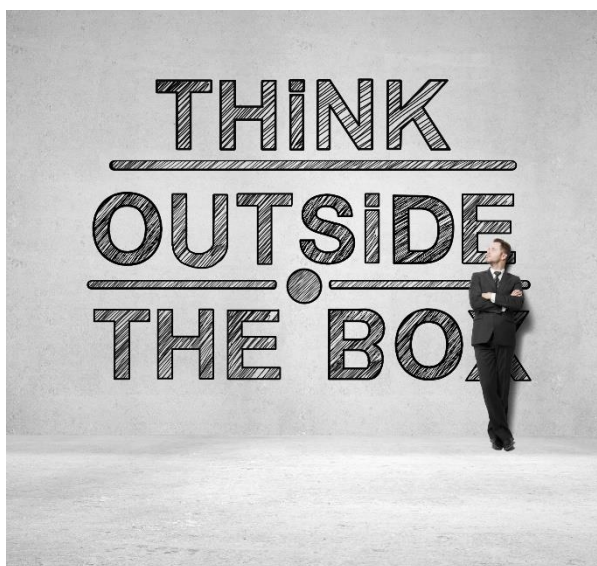
И не вярвайте на готови препоръки. Прочете сами, не е трудно. Естествено, че имам препоръки и в тях пише само хубави неща. Вие какво очаквате, някой да напише как се е минал, като ме е наел? Я се размърдайте малко и питайте сами.

Обмяната на мнения не е обучение.

Често по време на обучение основното време минава в занимания, при които участниците споделят мнения и идеи, най-често работейки в групи, изписвайки, рисувайки и/или презентирайки своите творчески виждания пред другите групи и участници. Това е хубаво и полезно, но не е същинско обучение. Очаква се чрез обучение участниците да научат нещо НОВО, а не само да споделят това, което вече знаят. Колкото и да дискутираме, две плюс две си остава четири. И ако някой ви казва, че в мениджмънта и/или продажбите не е така – да повтори първи клас. И да, игрите и симулациите са полезно и хубаво нещо, което е важно и допълва едно обучение, но само го допълва.

Помислете първо върху това: Какво **ново** научихме по време на обучението? Едва след това се запитайте и как се чувствахте.

Преди да се обучавате на нещо модерно, научете поне малко класиката.



В мениджмънта всяка четна година изплуват нови идеи и учения, които отричат всичко старо и решават от раз проблемите в управлението. В продажбите, за добро или лошо, тази тенденция е по-рядка. Седем навика, десет златни правила, да не говорим за едни странни сиренца, не могат да заместят липсата на елементарни базови познания, необходими на всеки мениджър. Преди да се научат да мислят извън рамките, нека мениджърите и търговците се запознаят с тези рамки.

Иначе как ще знаят кога са излезли от тях?

Предварителното проучване не е толкова важно, колкото си мислите.

Знам, че няма да се съгласите с това, но помислете. Вие наемате един учител заради опита и знанията, които вече притежава, а не за да наблюдава как работят вашите търговци или мениджъри и после назидателно да изтъква техните грешки. Първо, не е коректно и второ, това всеки го може. Колкото и да не ви се вярва, при едно обучение се вижда 90% от това, което ще се види и при предварителното наблюдение. Но по

важното е, че именно вие като собственици и мениджъри трябва да очертаете проблемните области пред външния учител. Ако вие, които ежедневно сте с хората, не знаете това, никой не може да ви помогне. Но пък няма да му е трудно да ви излъже.

Образованието е важно. Особено ако не сте Бил Гейтс.

Дори и той е следвал и то не къде да е.

Дипломите и титлите не правят един учител, но е добре да е образован човек, нали? По възможност в традиционно, макар и не особено модерно място от типа на университет.

По света и у нас образователните степени са бакалавър, магистър и доктор. Последната не е задължителна, но и не може да се замести от завършен кратък курс в „Академията“ на Долно Наногорнище,

или „Сертифициран институт“ по езотеричен мениджмънт и личностно развитие по интернет.



Напоследък се увеличи броят на „експертите“, които се представят като „лично сертифицирани от автора на...“. Един хубав сертификат струва 1.20 (с ДДС).

Кратък тест за проверка към потенциалния обучаващ е да видите какво е написал по темата. Не е сериозно, ако претендира да е човек с опит и познания, а да не ги е споделил с други хора.

Последно се пазарете за цената

Това, разбира се, е известно на всеки търговец. Обучението не е конфекция, затова няма нужда да правите намеци, че събирате оферти и цената е от значение. Практически съвет: внимателно изберете кой да е вашият обучаващ и след това **преговаряйте само с него**. Ако не се договорите – преминете към следващия. Но когато събирате 2-3 оферти и ги гледате заедно, най-често правите повече от една грешка в добавка към задължителните компромиси с качеството.

Но преди да поискате оферта, определете какво искате да бъде направено. Когато авторитетни компании отправят запитване за оферта, чиито единствени параметри са „търговска проблематика за около 15 човека, вероятно в 2 дни“, определено не говори добре. Възможна препоръка в случая: започнете с мениджърско обучение.

Мотивацията не може да замени липсата на компетентност

Просто е: Ако имате нужда от ремонт търсите добър майстор, а не такъв с правилна нагласа. Защо тогава се опитвате да компенсирате липсата на търговска и/или мениджърска компетентност, като вместо обучение правите Team Building? Да не говорим, че стресът в една игра не може да се сравни със стреса в работна ситуация. А бъркането по дупките не помага за сплотяването на екипа, каквото и да си мислите, и независимо за кои дупки става въпрос.



Място за самореклама:

Грешките могат да бъдат много повече, а и много по-сериозни. Но в тях няма нищо страшно – всички се учим от тях. Позволявам си тези изводи след над 20 години опит като обучаващ, търговец и мениджър (последното най-малко). Пак от толкова преподавам в УНСС (Търговски мениджмънт), доктор по икономика (Управление на продажбите). Автор съм на половин дузина книги, но някои не са интересни. Гордея се със своите статии, които само в интернет имат над 2 млн. прочитания. Най-голямата ми аудитория е 400 души, като всеки от тях беше заплатил лично за да присъства и можеше по всяко време да си тръгне. Заслугата да ги събера не беше моя, но все пак лично ги удържах до края и ми се размина без бой. Имам над 1000 обучения и все още се кефя на всяка възможност да го правя.



Трейнинг упражнение: (Важно: Прочети го на глас!)

- Докторе, лошо ми е!
- Какво ядохте?
- Гълъб ядох.
- Гол гълъб ли ядохте?

- Ами, хванах го, оскубах го. Да, ядох гол гълъб.
- Голям гол гълъб ли беше?
- Дааа! Беше голям гол гълъб.
- А ядохте ли главата на големия гол гълъб?
- Ядох главата на големия гол гълъб.
- Гола ли беше главата на големия гол гълъб?
- Разбира се, че беше гола главата на големия гол гълъб! И какво?
- Ами нищо. Аз съм логопед. С каквото можах, помогнах.

Ето така работи и един обучаващ!

[Към съдържанието](#)

Мениджмънт по Свински

Смело. Откровено. Свежо. Авторът определено може да бъде наречен първият честен човек сред бизнес-консултантите. (Forbes)
Тази книга, по силата на своето въздействие, може да бъде сравнена с най-оригиналните и провокативни произведения на Фридрих Ницше. (The New York Times)

Някои наричат автора шарлатанин, безжалостно изкривяващ съвременните постулати в мениджмънта. За други той дава първия правдив портрет на съвременния успешен мениджър, без излишни реверанси към хуманизма. Факт е, че книгата му "Ефективният мениджър" незабавно става бестселър. Авторът е доктор по икономика и бизнес-консултант, професор в Станфордския университет, американец от руски произход – Герасим Свински (Jerry Swinsky).



Оставяме на Вас да прецените къде е истината. Ние сме се ограничили с лекият каламбур в заглавието.

Шест признака, по които се разпознава добрият мениджър.

1. **Добрият мениджър не оставя никакво съмнение в това, кой управлява!**



Не е необходимо да се питат служителите за каквото и да било. Мениджърът е боксьор – нанася и понася удари. Служителите по-скоро са участници в балет – само извършват определени движения, но не нанасят и не понасят удари. Мястото на балерините не е на ринга – БАМ! – и са в хоризонтално положение. Не е необходимо професионалните мениджъри да харчат време и усилия за излишни дискусии с подчинените, а следователно по-малко компетентни и способни служители. Йерархията е основен принцип в природата, обществата, а следователно и в мениджмънта. Нужно е веднъж завинаги мениджърите да приемат, че са хора от по-висок ранг и да престанат с глупостите от рода на консултации и дискусии с екипа.

Исторически погледнато, силните нации винаги са имали ЕДИН силен ръководител – диктатор, тиранин, монарх – все едно. Важи принципа: “Страхуват се, значи те уважават!” Боговете и тоталитарните лидери се отличават по едно – те са недостижими и са някъде далече, но другите се страхуват от тях. Постъпките им са неразбираеми за простосмъртните. Ако позволявате на подчинените да ви досаждат ежедневно, а още по-лошо – да ви дават акъл, какъв лидер сте? Добрият мениджър не обсъжда идеи - той издава заповеди. При това внезапно. Най-често чрез подставени лица (посредници), а не пряко. Най-добре в писмен вид!

Харизматичният лидер не благодари на сътрудниците си за добре свършена работа. Но ако нещо е объркано, тогава следват “гръм и мълнии”. За по-голямо въздействие можете да репетирате и предварително да подберете по-силни изрази в своя речник. Говорете рязко, сърдито и силно. Не оставяйте възможност за отговор – появявате се, разгромявате, изчезвате. Колкото повече хора ви чуват, толкова по-добре. Не се притеснявайте, дори ако наблизо има клиенти. Нека да ви чуят и те и да знаят, че при вас се работи с твърда ръка. В 99% от случаите това ще им хареса.

2. Добрият мениджър винаги предлага най-добрите решения.



Този принцип произтича от предходния и на практика не се нуждае от доказателство. Но за правилното му прилагане са необходими известни усилия. Всеки опит за дискусия, а още повече за поставяне под съмнение правилността на решението на мениджъра трябва да се разглежда само и единствено като САБОТАЖ.

Истината никога не се ражда в спора. Там само се губи време и се говорят глупости.

Ако някой знаеше повече от Вас, той щеше да е мениджър, не Вие. Дискусиите са удобен начин да се оспорва от безопасно разстояние авторитета на лидера. Вашият авторитет! Ако някой иска да е лидер, нека директно да го заяви. Край на общите дискусии. Всеки въпрос се решава еднолично или в тесен кръг лоялни на Вас мениджъри. Ако се налага общо съвещание, проведете го в неудобно за “опозиционерите” време и място. Информирайте ги в последния възможен момент. Поканете повече доверени хора и предварително ги подгответе за посоката на изказванията им.

3. *Добрият мениджър не може да бъде изваден от равновесие!*

Страхът и паниката са за другите. Добрият мениджър най-добре знае какво се случва и дори какво ще се случи в сферата на неговия бизнес. И в това не може да има съмнение. Ако неговата поредна идея се е провалила – така е трябвало да стане. Това е само част от общия космически замисъл, от който подчинените понятие си нямат.



Как се прави това на практика?

Делегирайте на най-некадърните сътрудници най-обременителната и трудна част от общата работа (задача). Функцията на мениджъра е в това да поставя ЦЕЛИ. В западната литература това се нарича МВО (Management by Objectives). Колкото по-широко и неясно е формулирана целта, а от там и задачата,

толкова по-добре. Именно това дава възможност за инициатива на служителите, борба (вкл. между тях самите) за постигане на общата цел и укрепване на корпоративния дух. В компаниите с правилна корпоративна култура мениджърът никога не описва словесно целта! Подчинените сами се досещат какво и как трябва да направят. Възникналите проблеми те решават самостоятелно, с наличните им средства. Ако се съмняват в постижимостта на дадена цел - обяснете им, че това е тяхна лична заблуда, поради липса на компетентност и най-вече на увереност в собствените сили и способностите на колектива.

Всеки може да наложи нов продукт на пазара с бюджет от 2 000 000 евро. Нека маркетинговия мениджър направи това с 5 000 евро. Годишен бюджет. Отпуснат му под формата на работна заплата!

4. *Мениджър няма приятели сред сътрудниците. И знае защо.*

Живеем в информационно общество. Факт. Информацията е стока. Факт. Познанието е сила. Факт. Какво правят служителите по всяко време? Кой ги контролира?

Камери за постоянно наблюдение на всички възможни места. Ограничени права за достъп до всяко помещение,

зала, коридор, тоалетна. Премахване на всички записващи устройства от РС-тата, няма вече свободен интернет, подслушване на телефонните разговори и редовен скрининг



на електронната поща. Последната и без това е възможно да се използва само през един единствен компютър. Нищо, че това създава неудобства и опашки. В конкуренцията е истината! Нека се борят за достъп до мрежата – това замества Тим билдинга.

Не ви трябва собствена служба за безопасност. Девет от десет души са склонни доброволно да доносничат. Особено срещу скромни привилегии и бонуси.

Колективът трябва постоянно да е във форма. За целта поставяйте една и съща задача едновременно на няколко служители. Нека се състезават – един печели, а другите губят. Накажете ги. Дайте равни пълномощия на няколко мениджъри. Единоначалието е хубаво нещо, но то важи само за Вас, не за другите. Правете анонимни анкети. Често.

5. *Добрият мениджър е единственият човек в организацията, който точно знае как работи тя.*



Добрият мениджър контролира информацията. В организацията не трябва да има дори и двама души, получили от него една и съща информация. И нито един, който да знае всичко. Във всеки бизнес процес трябва да има елемент X - тайна бизнес формула, известна само на

Ефективния мениджър, без която нещата нямат смисъл. Оперативният мениджмънт трябва да се разбие на елементарни операции. Делегирайте ги на другите. Запазете за себе си определянето и разпределянето на бюджетите. Внезапно преразпределяйте пълномощия. Променяйте сроковете. Размествайте подчинените. Ключовите сътрудници, през които преминава голям обем информация, периодично трябва да се уволняват. Нека никой не знае цялата картина – така не може да ви конкурира, а и не може да издаде нищо на конкурентите. Честата ротация показва, че вие сте открити към новото и давате на всички равен шанс. Готови сте да експериментирате и подкрепяте идеята за социалната мобилност и културното многообразие в колектива. (Това последното си го препишете и го научете наизуст!)

6. *Мениджърът печели повече от другите.*

Ясно е, защо е така. Вижте точки 1, 2 и 5. Основният смисъл на икономическата дейност е в преразпределението на материалните блага. Пише го в учебниците по Икономикс. Повишението на заплатите носи само краткосрочен неикономически ефект, като

незначително и за кратко повишава лоялността на сътрудниците, а в дългосрочен период е източник само и единствено на разходи. Още Питър Дракър е писал: “Икономическите стимули с течение на времето от поощрения се превръщат в права.” А на Дракър може да се вярва. Затова използвайте по-ефективни средства.

Ето какви:

Наемете млад и енергичен HR специалист, който ще обясни на екипа, че съгласно Пирамидата на Маслоу, те трябва да се ръководят от по-високи потребности, а не от простата и обикновена материална изгода. Например: чувство за социална съпричастност към общото дело, личностно (и да не забравяме емоционално) развитие, ценност за групата, уважение и пр. Последните спонтанно възникват при съвместната употреба в трудовия колектив на алкохолни напитки, със и без специален повод.

Въведете всякакви значки, шапки и потници, които обозначават временни успехи и/или принадлежност към определен “тим”. Освен че са евтини, създават и правдоподобен идиотски вид. Работят.

Социален пакет? Неправилните разходи трябва да се избягват. А това са точно неправилни разходи. Справка: правилните разходи водят до печалба. Разходите за храна, медицинско обслужване, служебен телефон и пр. трябва да се избягват винаги. В краен случай може да ги разделите по равно между компанията и сътрудниците. Например: 30% от компанията и 70% от сътрудниците.



И най-главното! Не вярвайте на разни агенции по подбор на персонала, които ви плашат с недостиг на добри специалисти на пазара. Ефективният мениджър трябва да помни, че неговата главна задача е да произведе стока с максимална пазарна стойност при минимални разходи! (И това наистина го има във всички учебници по бизнес и финанси!) Персоналът е неизчерпаем и възобновяем ресурс. А вие сте монополен купувач на този ресурс. Млади и амбициозни сътрудници винаги ще се конкурират да работят за вашата компания, независимо от финансовите условия. А като тяхна смяна ще дойдат още по-млади и по-амбициозни.

Разбира се, този принцип не се прилага спрямо Ефективният мениджър. Той работи само за пари. За МНОГО пари.

Внимание! Герасим Свински предупреждава: Всички гореописани принципи трябва да се прилагат само от ЕФЕКТИВНИ мениджъри. Тяхното неумело и неправилно прилагане от други лица може да бъде опасно за бизнеса.



Разликата между теория и практика:

Веднъж Ученикът попитал Учителя.

- Как да опознаем света - чрез справедливостта или смирението? Какъв е смисълът на живота? Любовта по-съдържателна ли е от разума?
- Абе от къде да знам бе Иване? Сядай при другите пубертети и се дръпни от банцига, да не ти отреже пръстите!

[Към съдържанието](#)

Желая ви успешна мениджърска
практика!
Явор Янкулов