



BAVB525 КУРСОВ ПРОЕКТ
към курс BAVB508 „Психология на фирменото управление”

**“ГРЕШКИТЕ, КОИТО ЛИДЕРИТЕ
НЕ СПИРАТ ДА ДОПУСКАТ ”**

**АВТОР: ХРИСТИАН ЮРИЕВ ДАСКАЛОВ
ФАК. НОМЕР 44967**

СЪДЪРЖАНИЕ:

1. ВЪВЕДЕНИЕ.....	2
2. ВИДОВЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИ ГРЕШКИ В ЛИДЕРА.....	3
2.1. НЕУСПЕХЪТ ДА СЕ ФОРМУЛИРАТ ТОЧНИТЕ ОЧАКВАНИЯ.....	3
2.2. ИЗКЛЮЧВАНЕТО НА КЛЮЧОВИ ХОРА ОТ ГОЛЕМИТЕ ЦЕЛИ	5
2.3. БЕЗРЕЗЕРВНО ДОВЕРИЕ В КОНСУЛТАНТИТЕ.....	6
2.4. ОЧАКВАНЕТО ЕКИПЪТ ДА СТАНЕ ГОТОВ..., ДА СТАНЕ ГОТОВ	7
3. ПРЕОДОЛЯВАНЕ	7
4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	9

1. ВЪВЕДЕНИЕ

В литературата, посветена на мениджмънта и лидерските умения, броят на книгите за „успешното, ефективно, модерно” и пр. лидерство расте със всеки изминал ден. Но като че ли авторите странят от един от основните си съвети, а именно – да се учим от грешките си, за да се развиваме в личностен и управленски аспект. Тази задача за „учене чрез грешки” трудно се постига на практика, още повече, когато темата се избягва или negliжира. Разбира се, самонаблюдението има своето значимо място в психологията, но абстрахирайки се от фактологията на конкретните управленски ситуации, които бихме могли да разгледаме като примери за грешки, които лидерите допускат в управленския процес и имат влияние върху цялостното корпоративно управление, има такива широко разпространени поведенчески модели на погрешно управление, които са толкова широко застъпени, че трябва да бъдат открити и анализирани на макро-равнище, за да бъдат изкоренени или поне ограничени в света на бизнеса и управлението.

Разбира се, някои грешки са полезни и често ускоряват растежа, но не и гореспоменатите. Те са загнездени в мисленето на мениджърите, повтарят се непрекъснато и могат да дръпнат компанията назад. Причините за тях са страх, стрес, рутина, емо – все чувства, емоции и ситуации, с които всеки екип се сблъсква и трябва да преодолее, начело с лидера си по възможно най-успешния и градивен начин. Робърт Шефър - авторът на статията, която ще анализираме, е идентифицирал четири грешки, които лидерите допускат, с тежки последици – грешки, които без специални усилия не може да бъдат преодоленни.

2. ВИДОВЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИ ГРЕШКИ В ЛИДЕРА

2.1 Нереалните очаквания и неуспехът да се създадат реални

Преди повече от 35г. (в ноемврийско-декемврийския брой на „Харвърд Бизнес Ревю“) авторът публикува своята статия – „Изисквайте по-добри резултати и ги постигнете“, където пише за това, че обособяването на правилните очаквания, които да способстват за оптималното представяне в изпълнението на задачите, е сред най-големите слабости на мениджърите. Всеки един, с достатъчно натрупан опит в света на бизнеса, се е сблъскавал с онзи „борбен“ тип ръководители, които често-често обявяват „радикални“ промени. Такива ръководители поставят нови и нови цели без обаче да имат и най-обща представа как могат да бъдат постигнати, нито от кого. Ето репликите, които най-вероятно ви минават през главата: „През следващата година ще увеличим паричните потоци с 40%!“ или „Пред следващите две години ще променим фокуса си от средната класа към по-платежоспособните клиенти“. Подобни призови обаче, не водят до никъде.

Нереалните очаквания включват следните грешки: лидерът поставя твърде много цели; не изисква план как и кога се изпълняват; не настоява за значително подобрене на дейността от страх, че хората вече дават твърде

много от себе си; не назначава един човек, който да отговаря за целия процес; не приема обратни задачи („Разбира се, шефе, ще стане, но ако ти направиш...“). В повечето случаи причина за нереалните очаквания са тревогите и стресът (особено във времена на криза). Мениджърите се притесняват, че ако поставят конкретни цели, които хората не могат да изпълнят, това ще се отрази на личното им представяне, ще бъде провал за тях самите.

Като конкретен пример за своята теза, с която да онагледя този проблем, който аз виждам и като комуникационен такъв, авторът на статията посочва голяма желязодобивна и обработваща компания, която получава гневни коментари за качеството на нейната продукция от най-големия си клиент. В ситуацията, изпълнителният директор поднася своите извинения, съчетани с големи обещания за бъдещи висококачествени резултати на крайния продукт, „нахоквайки“ главният оперативен мениджър за некачествената продукция. Гл. мениджър, от своя страна, започва да свиква оперативни заседания със своя екип и подчинени служители относно качеството на продукцията – и така месеци наред без никакво значително подобрене. Той се разочарова, че неговите очаквания се оказват неизпълнени и напразни, макар че така и не са му били поставени точни и конкретни цели и план за постигането им.

Подобни проблеми са често срещани, защото на висшите мениджъри често не им достига поглед върху собственото им „повърхностно“ поведение, що се отнася до невъзможността да има преки и задълбочени наблюдения относно анализирания и критикуван от тях процес/елемент. През повечето от времето, неуспехът да дефинираме задачите се дължи на неспокойствието. Да бъдеш ясен и пунктуален изисква значителна мисловна заангажираност, далеч по-голяма от изрази като: „Трябва да забързаме плащанията, затова сядай си на и се захващай!“.

2.2 Изключването на ключови хора от постигането на големите цели

Всеки оперативен мениджър по презумпция е пренатоварен с отговорности и задължения, свързани с представянето на собствения си екип. Хора с подобен вгълбен поглед на нещата имат склонност да „делегират“ отговорността за цялостното представяне на компанията нагоре, към вече свръх-натоварените старши мениджъри. Или с други думи, натискът идва от долу на горе.

Като конкретен пример може да бъде даден изпълнителният директор на голяма ИТ компания, който осъзнавайки, че демографските и технологични тенденции постепенно обезмислят голяма част от бизнеса, се опитва да събере специалисти от различни отдели, за да очертаят заедно нови стратегии, но не успява да се справи с пасивния бойкот, който техните началници организират. Позицията на въпросните началници е, че те разбират сериозността на проблемите, но имат нужда от техните хора „повече от всичко“. Ограниченият поглед на ръководителите на отдели е разбираем – те влагат много усилия в работата си, а системите за оценка обикновено следят индивидуалните постижения и резултати. Но защо висшите мениджъри приемат бойкота, защо не се наложат, не реорганизируют работата? Може би, защото не са свикнали да опират на ключовите си хора, не са им гласували достатъчно доверие. И се превръщат на бавачки на различни дейности. Как тогава ще им стигне времето и ще могат да постигнат големите цели?

Може би именно в подобни ситуации на безизходица, в които лидерите изпадат, е повече от необходимо осмислянето на различни видове иновации в организационната структура на екипа – своеобразно прилагане на „байпас“ на „стената“, която се създава, и зад която оперативните звена се изолират едни от други. Защото свободата се съдържа в споделените отношения, а не в изолацията. Ако се базираме на организационната теория и практика, периодичното сформизиране и реструктуриране на експерти от различните отдели и нива в екипи за изпълнение на конкретни проекти и задачи на принципа на мрежовата структура би могло да се окаже успешен противовес на описаната

ситуацията, защото в мрежовите структури общото са ценностите и културата, доверието и идеята, каузата и know-how-то. Все екипни „добродетели“, които в обстановка на непрестанно съревнование и пораждащата се в резултат на това самовглъбеност лесно могат да бъдат изгубени от поглед.

2.3 Безрезервно доверие във външни експерти и консултанти

Работата на експертите по персонала и външните консултанти се е увеличила между 20 и 40 пъти за последните петдесет години, а обхватът на дейността им се е разширил неимоверно. Повечето от тях обаче, все още успяват да накарат висшия мениджмънт да участва в един и същи грешен модел на договорни отношения. Те представят своя „продукт“ – нова система, организационна структура, маркетингов план, програм за обучение или корпоративна стратегия, без да поемат отговорност за резултата. Предполагат, че представянето ще се подобри, но почти никога не включват измерими цели като част от консултантския договор. Причината е проста: убедени са, че могат да предоставят експертното си мнение, но съвсем не са сигурни дали работата с клиента ще донесе конкретни резултати.

Алумино-преработваща компания, която би могла да илюстрира ситуацията, наема външен консултант, който да подобри автоматизираната система за контрол с цел да се увеличи скоростта на механичния процес на производство. Ръководството на компанията прави значителна инвестиция в софтуерни и хардуерни подобрения, но целта не е постигната. Вместо да поднесат своите извинения, консултантите намекват, че компанията не експлоатира системата правилно и предлагат допълнителни подобрения и работа по системата. Позицията им е съвсем разбираема... Но защо лидерите – ръководителите на фирми продължават да се съгласяват с подобни неизгодни предложения? Със сигурност от страх от провал. Ако проектът успее –или ако нещата се подобрят по друга причина, - мениджърът става герой. Ако не се получи – веднага може да каже: „Дори и X не успя да реши нашия проблем!“.

2.4 Очакването екипът да стане готов, да стане готов...да стане готов....

Когато топ-мениджърите изискват от хората си да подобрят продажбите, да увеличат оборота, да намалят разходите, да развият по-бързо продукти или да осъществяват други необходими промени, обикновено получават отговор: „Добре, но първо трябва да... обучим хората, ...проучим пазара, ...заменим важен служител, ...въведем нов софтуер, ...разработим фокус-групи с клиенти, ...въведем нови бизнес практики...И така нататък. В съвременното мениджърско мислене присъства идеята, че първата стъпка за подобряване на постиженията е да се намерят нови техники, които да донесат желаните резултати. Много рядко ще срещнем лидер, който търси как да се справи по-добре в рамките на съществуващите системи и структури. Причиата за това е, че повечето ръководители искат да вярват, че вече правят възможно най-доброто с наличните ресурси. За да предпазят своето егo, те са убедени, че не могат да постигнат по-добри резултати, без да добавят нещо ново. Затова казват: „След като въведем новите правила ще подобрим значително резултатите.” И създават илюзията, че проблемът е вече решен.

3. ПРЕОДОЛЯВАНЕ

Такива грешки в лидерското поведение могат да саботират работата дори на най-продуктивната компания, особено защото те подсилват въздействието си, рефлексират върху процеси в екипа и компанията, които на първи поглед не биха могли да бъдат забелязани. Колкото и мрачна да изглежда ситуацията с постоянно повтарящите се грешки, тя може да бъде преодоляна. Първата и най-трудна стъпка е осъзнаването им. Целенасоченото търсене на решения, извън стандартните, и прилагането на по-ефективни методи би могло да бъде от помощ. Малките лични експерименти, които лидерите прилагат, могат да окажат огромен ефект. Опитът на един мениджър да изпробва нови начини за задаване и постигане на резултати е по-добър от всяка друга техника. За да бъде експериментът полезен, той трябва бързо да носи видими резултати, да няма голям риск от неуспех и да е достатъчно ограничен, за да бъде очертана ясна връзка между новото поведение и резултата.

Да се върнем отново на примера с желязо-обработващата компания, която бе сериозно критикувана за качеството на своята продукция. Гл. мениджър в един или др. момент спрял да говори за „справянето с проблема за качеството”. Той помолил оперативните си мениджъри да назоват няколко места, където, със съсредоточени усилия, могат да бъдат постигнати бързи резултати. Те съставили списък, който ограничили до 5 елемента, изглеждащи най-обещаващи за постигането на успех. За всеки от елементите, нуждаещи се от подобрене, в рамките на до 100 дни, бил поставен да отговаря конкретен човек, разполагащ с малък мрежови междуфункционален екип от експерти. Екипите били помолени предварително да назоват конкретните си цели (не просто дейностите за постигането им), които възнамерявали да постигнат и да подготвят пътна карта за това как смятат да успеят. Един от елементите бил „Да се увеличи от 80% на 90% пропорцията на пробите с вариация на влагата в рамките на допустимите лимити”, друг – „да се усили с 5% ефективността на машините в калцовъчния процес”. Няма нужда да бъдеш експерт по металургия, за да разбереш, че това са ясни, конкретни и измерими резултати. Във всеки един от случаите екипът бил държан отговорен за постигането на заложените резултати, въпреки че това означавало да се правят подобрения и извън собствената сфера на дейност. Всички 5 проекта в крайна сметка успяли , за около 100 дни проблемите с качеството били ограничени, а за няколко месеца - напълно изчезнали. От първостепенна важност бил и трансформирацията опит, който гл. мениджър натрупал. Той се възползвал, както никога досега, от силата да комуникира ясни и точни изисквания и задачи към отговорния за това ръководител.

Причината поради която описаните в статията твърде разпространени лидерски грешки са толкова разрушителни е, че въпреки всичко това, което знаем за психологията на успешното фирмено управление, каквито и щети да причиняват, те все пак задоволяват някои конкретни психологически нужди и потребности. За да бъде избегнат капана, лидерите трябва да се преборят със собственото си нежелание за промяна, утвърдените си с години навици, започвайки този процес, посредством собствени умерени и ниско рискови управленски експерименти за насърчаване на иновативността. Тогава когато

те се окажат успешни, може целите да бъдат разширени – по обхват и по въздействие. Успехът им на микро-ниво, поставя основите за безпроблемната им реализация на макро-равнище. Техният мултипликационен ефект създава динамика на управленския процес, фокусирана върху успеха.

Тази стратегия за справяне с грешките, които лидерите не спират да допускат е широко приложима, защото не касае реструктурирането на основните процеси в организацията като външно привнесен модел, а като вътрешно осъзната потребност, тогава когато я има. Нито се нуждае от промяна или преосмисляне на утвърден управленски стил, по който лидерът въздейства на организацията, стига това въздействие да бъде проактивно, а не реактивно. Стратегията е обърната към повишение и изостране на сензитивността по въпросите на доверието, комуникацията, включването и интегритета в рамките на организацията, на правилното общуване на съществуващите проблеми и конкретното формулиране на насоките и целите по отстраняването им.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

„Най-голямата грешка, която може да направиш през живота си е постоянно да се страхуваш, че ще сгрешиш” – мисъл на Елбърт Хъбард. Проактивните ръководители търсят и разпространяват новите знания, необходими за непрекъснато променящите се ситуации, в които попада екипът, експериментират, прилагат нови и нови модели за излизане от кризата без страх и задръжки. Те са истинските лидери, защото осъзнават, че грешките са най-добрият път между неопитността и мъдростта и ако тяхната компания иска да стигне от т. А до т. Б, не бива да се страхува да извърви своя път.

Използвани източници:

- *“Mistakes, leaders keep making”, Robert H. Schaffer, Harvard Business Review Sept. 2010*