

Девети дан в управлението

Взема го този, който знае как да даде енергия на компанията

НИКОЙ НЯМА НУЖДА от убеждаване, че днес бизнесът работи в изключително динамична, а със сегашната криза - дори турбулентна среда. Според метафората на един от гурутата в лидерството, Стивън Кови, едно време лидерството е схващано като академичното гребане - екип от гребци с носови отпред, който следи ритъма и раздава ясни и точни команди как

лодката да пори гладката водна повърхност. Сега обаче лидерството повече прилича на рафтинг - в бушуващите, пълни с препятствия води няма как да контролираме другите, защото от рева на водната стихия те даже не ни чуват. Та ако не сте се разбрали предварително за посоката и ролята на всеки от вас, нали се сещате как вероятността да целунете с нос скалите нараства с децибелите на хаоса наоколо?

"Ако конкуренцията ви също е в хаос, може и да оцелеете. Но ако основните ви конкуренти са сплотени и особено ако са от световна класа, вие сте история", безмилостен е Кови. И пояснява решението: "Когато екипът участва в откриването на посоката (визия и мисия), всеки в компанията ще има дял в пътя (ценностите и стратегическия план), който води към крайната цел". Тогава фирмата става като лодка, в която всички са в синхрон.

Но както признава и бившият изпълнителен директор на GE Джек Уелч, визия, мисия и ценности са сред най-абстрактните, клиширани и

недоразбрани думи в бизнеса. Защо ли? Освен хиляди други причини, за мен основната е, че за човешката психика те са суперпредизвикателство, което ни изкарва извън зоната на комфорт. А изпълнителният директор е на горещия стол - всички в екипа гледат, оценяват всяко негово действие и следват неговия пример. "Ефективният лидер знае, че най-важната му задача е да вдъхнови енергията у хората и да провокира обща визия", е казал още преди 40 години Питър Дракър.

И понеже топ мениджърът е и човек, няма как да не се изправи очи в очи с три от най-мощните вътрешни игри във всеки от нас. Визията и мисията изискват да излезем от зоната си на комфорт, да станем лидери и иноватори, да постигаме неща, които никой никога не е правил. А това си е

боен зов за активиране на вътрешната игра на осъждането - притеснението, че някой ще ни помисли за луди, ще цъка с език и ще ни гледа сеира. На вътрешната игра на цинизма ("Този пък къде е тръгнал? Сега ще го видим какво ще направи тоя юнак") и на страха от провал - че поемаме отговорност без 100-процентова гаранция, че ще постигнем каквото и да било, че ставаме уязвими. Лично на мен вторите два са ми като Цървулан и Торбалан - цъфват неканени при всеки по-предизвикателен проект.

Психиката ни отлично знае всичко това. Е, как тогава да прави визия и мисия? Затова, като стане дума за посоката на компанията, мигом се разбързваме, излизат ни спешни задачи, всеки си мисли: "по-бързо, че имам хиляда неща на главата", "за какъв дявол ни е това, то дори няма да ни се отрази на финансовите резултати". Само дето

това, последното

въобще не е вярно и е точно обратното. Визията и мисията дават такъв фокус и енергия на екипа, че с времето започват пряко да влияят върху финансовия резултат. Другият полюс е да искаме да свършим с процеса за един уикенд, а той отнема 1-2 или повече години.

Истината е, че се иска вътрешна сила да осъзнаваме и владеем вътрешната си игра, но когато го правим, ще разберем по-добре и хората в екипа. Най-хубавото обаче е, че за психиката няма разлика дали екипът катери връх Вихрен или Еверест, просто амплитудата на емоцията е различна. Кое му е хубавото ли? Ами, че ако се научим да го правим, ще можем да катерим

който връх си изберем! Но откъде да съберем енергия за това? Поне от три места. Макар процесът в компанията да е с доста повече фини детайли, за целите на статията ви предлагам заедно да изследваме тези три източника в редовете подолу. Отделете си време и просто запишете това, което ви хрумва първо, независимо колко глупаво може да ви се стори.

Първият източник на енергия е визията на компанията. Тя е идеалният ефект, който мечтаем да видим у клиента след нашата услуга или продукт. Наследството, което оставяме на поколенията, и то ни носи удовлетворение отвъд правенето на пари. Иначе казано, добрите мениджъри наемат хора да работят за тях, а великите лидери -

за кауза, която е по-голяма от всички. Попитайте се: Какво бихме ис-

кали да постигнем дотогава? С какво нашите продукти/услуги ще помогнат на хората (клиенти, партньори, обществото) да правят повече, по-бързо, по-ефективно, по-икономично?

Визията може да е краткосрочна - за 1, 3 или 5 години за даден проект, или дългосрочна - за 15-25 години, а може и цял живот да не стигне за нея. Тя е недостижимата цел, която често изглежда до болка абсурдна. Бил Гейтс като студент мечтаел "всеки бизнес и домакинство да имат персонален компютър". Преди 30-ина години самото произнасяне на тази визия си е било

билет за лудницата. Но само визията не е достатъчна, за да даде енергия на екипа. Нужна е и измерима (финансова) стреч цел, която Джак Уелч нарича "по-дългата писта". Когато той оглавява General Electric, се прицелва в двуцифрен ръст (дотогава е бил едноцифрен) на компанията - смятана за мерило за икономиката на САЩ. Всички решили, че няма да успее. Но той създава исторически прецедент, който борсовите играчи наричат "премиума на Джак" - под управлението му акциите скачат два пъти над тези на всяка друга американска фирма. "Открихме, че ако се стремим към това, което изглежда невъзможно, го постигаме; а дори да не успеем, получаваме по-добър резултат, отколкото ако не опитаме", твърди Уелч. Но тук идеята не е самоцелно гонене на цифри, а наследство, което оставяш на света (визията). Попитайте се: Коя е нашата стреч цел за следващата година? Знае ли я всеки един в екипа и чувства ли се свързан с нея?

Истината обаче е, че нито визията, нито стреч целта ще ни дадат достатъчно енергия, ако не поддържаме контакт с "бруталните факти" на реалността - къде сме спрямо целта. Знаете ли, че военнопленниците във Виетнам, които спяло са се надявали, че на поредната Коледа ще ги освободят, умирали - от

разбито сърце, защото очакванията им не са се покривали с бруталните факти. Разстоянието между реалността и визията е като ластик,



опънат между двете ни ръце - между "къде сме сега" и "къде искаме да стигнем". В резултат се създава "творческо напрежение", което генерира енергия за промяна, увеличава хората. Попитайте се: Кое е това, което ни спира по пътя към целта? Кои са бруталните факти, които не искаме да видим?

И как сега да фокусираме тази енергия? Чрез мисията. Тя е идентичността ни на пазара - какво правим, за кого го правим и с какво сме уникални. Според Джим Колинс компаниите с устойчив ръст са имали проста и ясна концепция, родена от три въпроса:

1. В какво сме наистина добри и можем да бъдем дори и най-добри в света? И в какво не можем да бъдем най-добри в света?

2. Коя е страстта ни? Кое ни пали? Тук е важно не да разпалвате интерес към нещо, а да откриете кое пали вашата страст, казва Колинс. Компаниите с устойчив ръст са фокусирали енергията и усилията си само в дейности, към които имали голяма страст. Нищо велико без страст не се постига, писа Джак Уелч в октомврийския брой на "Мениджър".

3. За какво биха платили хората? Иначе казано, за какво клиентът би имал страст да плати?

Откриването на мисията е отнемало до 3-4 години на фирмите с устойчив ръст. Тя не е задължителна. Но отговорите и на трите въпроса са нужни, ако се целим в дългосрочно растящи резултати и ста-

билност. Според Колинс процесът, през който една добра компания преминава, за да постигне устойчив ръст, не е нито по-труден, нито пък хората трябва да работят по-изтощително, а резултатите са много по-добри и пътят е

далеч по-забавен. Според мен обаче няма нещо, което повече да вдъхновява, от това изпълнителният директор да повярва в потенциала на хората по начин, по който самите те да го видят и да повярват в себе си.

Кога посоката на компанията не работи? Ако на процеса по създаването на визия и мисия се гледа като на еднократно събитие, а не като на дисциплина. Ако топ мениджмънтът (особено често от чужбина) ги "спуска" и екипът няма думата в изработването им или пък те станат на безкрайни анализи до припадък във фирмата. И най-вече, ако хората не се свързват емоционално с тях.

Знам, че мнозина от вас си казват, че всичко това няма как да се приложи в българската действителност. Една част от мен също си го мисли, защото това е девети дан във фирменото управление. Но какво, ако повярваме в собствената си сила и потенциал и в тези на хората ни? Какво, ако направим своята стъпка да излявим най-доброто от себе си? Какво би значело това за нас? И какво наследство би оставило то на нашите деца? ■