

БИЗНЕС И ЛИЧНОСТНО РАЗВИТИЕ

Мениджмънт на стероиди от Джек Уелч

Представете си че един ден ставате лидер.

В понеделник правите това, което правите обикновено, наслаждавате се на работата, управлявате проект, говорите и се смеете с колегите за живота и работата, и клюкарите за това, колко глупав може да е шефът ви.

След това, във вторник, вие ставате мениджмънтът. Вие ставате шеф.

Внезапно всичко изглежда различно... защото е различно. Лидерството изисква отчетливи поведения и нагласи и за много хора те дебютират с поста.

Преди да станете лидер, успехът се отнася единствено до това да растете вие.

Когато станете лидер, успехът се изчерпва с растежа на другите.

Несъмнено човек може да е лидер по много начини. Нужно е само да погледнете безгрижния, говорещ директно Хърб Келхър, който ръководеше Southwest Airlines в продължение на тридесет години, и тихия новатор от Microsoft Бил Гейтс, за да знаете, че лидерите са всякакъв размер и вид.

В политиката вземете Чърчил и Ганди. В американския футбол вземете Ломбарди и Беличик. Всеки от тези лидери ще ви даде различен списък от „правила“ на лидерството. Може би си задавате въпроси като: „Какво всъщност прави лидерът?“, или „Току-що ме повишиха, а никога преди това не съм ръководил нищо. Как мога да бъда добър лидер?“.

Микромениджмънтът често изниква като област на притеснения, като „Шефът ми смята, че трябва да контролира всичко – това лидерство ли е, или иска да е бавачка?“.

По същия начин може би се питате за харизмата:

„Може ли да си интровертен, мълчалив или просто срамежлив и пак да получаваш резултати от своите хора?“.

Какво правят лидерите?

Лидерите правят всичко възможно хората не само да имат ясна визия, но и да живеят, и да дишат с нея.

Лидерите влизат в кожата на всеки, излъчвайки положителна енергия и оптимизъм.

Лидерите установяват доверие с искреност, прозрачност и уважение.

Лидерите имат смелостта да вземат непопулярни решения и да действат по интуиция.

Лидерите сондират и напредват с любопитство, граничещо със скептицизъм, уверявайки се, че на въпросите им се отговаря с действия.

Лидерите вдъхновяват поемането на рискове и ученето чрез даване на пример.

Лидерите празнуват.

Преди да погледнем всяко правило, да ви кажа една дума за парадоксите.

Лидерството е пълно с тях.

Дядото на всички тях е парадоксът „кратък-дълъг“, например във въпроса:

„Как мога да управлявам резултатите за тримесечието и въпреки това да правя това, което е правилно за бизнеса ми и след пет години?“.

Отговорът е: „Добре дошли на тази работа!“.

Вижте, всеки може да управлява краткосрочно – просто продължавайте „да изцеждате лимона“. Всеки може да управлява и дългосрочно – не

преставайте да мечтаете. Направили са ви лидер, защото някой е вярвал, че можете едновременно да изцеждате лимона и да мечтаете. Видели са във вас човека с достатъчно прозорливост, опит и непреклонност, за да балансирате конфликтните изисквания на краткосрочните и дългосрочните резултати.

Разбира се, животът би бил по-лесен, ако лидерството беше просто списък от прости правила, но парадоксите са вътрешно присъщи на занаята. Това обаче е част от забавата да се води – всеки ден е предизвикателство. Това е съвършено нов шанс да ставаш по-добър в работата, в която – след като всичко е казано и направено – никога не можеш да бъдеш съвършен. Можеш единствено да й дадеш всичко, което имаш.

8 правила как да бъдеш един ако не велик, то един наистина добър лидер.

Накарай ги всеки път, когато влезеш да те гледат точно така...

1. Лидерите неуморно осъвременяват екипа си, използвайки всяка среща като възможност да оценяват, да наставляват и да изграждат самоувереност.

Трябва да инвестирате огромна част от времето и енергията си като лидер в три дейности:

- Трябва да оценявате – да се уверявате, че правилните хора са на правилните работни места, да подкрепяте и да придвижвате напред тези, които са на правилните места, и да отстранявате тези, които не са.
- Трябва да наставлявате – да напътствате, да критикувате и да помагате на хората да подобрят своето изпълнение по всякакъв начин.
- Трябва да изградите самоувереност – да покажете насърчение, грижовност и признание. Самоувереността зарежда с енергия, тя ще даде

на вашите хора смелостта да поемат рискове и да постигат отвъд онова, за което са мечтали. Това е горивото на печелившите екипи.

Според много мениджъри развитието на хората се осъществява един път годишно, по време на прегледите на изпълнението. Това е много далеч от истината. Развитието на хората трябва да е всекидневно събитие, интегрирано във всеки аспект на дейността им. Прегледът на бюджета например е съвършен повод да се фокусирате върху хората. Точно така, върху хората. Трябва да говорите за бизнеса и за резултатите от него, но в прегледа на бюджета всъщност можете да видите динамиката на екипа в действие.

Ако всички седят на масата мълчаливи и резервирани, докато лидерът на екипа говори надутото, ще трябва да осъществите доста сериозно наставничество.

Ако всеки е включен в презентацията и целият екип е жив, имате страхотна възможност да направите незабавна обратна връзка, че харесвате това, което виждате.

Ако в екипа има истинска звезда или некадърник, споделете впечатленията си с лидера му колкото е възможно по-скоро.

Няма събитие в деня ви, което да не може да се използва за развитие на хората. Посещенията на клиентите са шанс да оцените търговската си сила. Обиколките на завода са възможност да се срещате с обещаващи нови мениджъри на най-ниско ниво и да видите дали притежават способността да управляват нещо по-голямо.

Кафе пауза по време на заседание е възможност да насърчите член на екип, който се кани да направи първата си голяма презентация. Помнете, че във всички тези срещи оценката и наставничеството са страхотни, но

изграждането на самоувереност в крайна сметка вероятно е най-важното нещо, което можете да направите.

Възползвайте се от всяка възможност, за да изградите самоувереност у тези, които заслужават. Използвайте без задръжки похвалата; колкото е по-конкретна, толкова по-добре.

Освен огромното значение на осъвременяването на екипа, най-доброто нещо при използването на всяка среща за развитие на хората е да е забавно. Вместо вцепеняващите мозъка съвещания за цифри и обиколки из заводите за демонстриране на нови машини, използвайте всеки ден за израстване на хората.

В действителност мислете за себе си като за градинар с лейка в едната ръка и купа тор в другата. От време на време ще трябва да изскубвате някои плевели, но през по-голямата част от времето само подхранвайте и се грижете. Тогава ще наблюдавате как всичко разцъфва.

2. Лидерите правят всичко възможно хората не само да имат ясна визия, но и да живеят, и да дишат с нея.

От само себе си се разбира, че лидерите трябва да задават визията на екипа и повечето от тях го правят. Но това не е всичко. Като лидер вие трябва да направите така, че визията да оживее. Как можете да го постигате?

Първо, никакъв жаргон. Целите не могат да звучат благородно, но мъгляво. Мишените не могат да са толкова замазани, че да не могат да се уцелят.

И говорете с всекиго. Един от най-често срещаните проблеми в организациите е, че лидерите предават визията на най-близките си колеги и последствията от нея така и не стигат до хората на предната линия.

Спомнете си всички случаи, в които сте се натъквали на груб или изтормозен чиновник в универсален магазин, говорещ за страхотно обслужване, или са

ви поставяли на изчакване от оператор в телефонен център в компания, която обещава скорост и удобство.

По някаква причина те не са чували мисията, може би защото тя не е била изкрещяна в тяхна посока – достатъчно силно или достатъчно често. Или може би наградите не са били съчетани добре.

И това е последната част от това правило на лидерството. Ако искате хората да живеят и да дишат с визията, „покажете им парите”, било със заплата, премии или някакво съществено признание.

„Покажете ми различните планове за компенсация на компанията и аз ще ви покажа как се държат хората.” – Чък Еймс

Визията е съществен елемент от работата на лидера. Някоя визия обаче не струва и хартията, на която е написана, ако не се съобщава непрекъснато и не се подкрепя с награди. Само тогава тя ще скочи от страницата... и ще оживее.

3. Лидерите влизат в кожата на всеки, излъчвайки положителна енергия и оптимизъм.

Настроението на лидера е – заразно. Наблюдавали сте го стотици пъти. Оптимистичният мениджър със своята положителна нагласа някак си се оказва, че ръководи екип или организация от... весели хора с позитивен светоглед.

Песимистичният мърморко си има собствено нещастно племе. Нещастните племена трудно печелят.

Разбира се, понякога има основателни причини да си с лошо настроение. Икономиката е лоша, конкуренцията брутална... Самата работа може да е трудна.

Задължението ви като лидер обаче е да се борите срещу гравитацията на негативизма. Това не означава, че трябва да захаросвате предизвикателствата, пред които е изправен екипът ви.

То обаче означава, че е необходимо да демонстрирате зареждаща с енергия нагласа на „Можем да го направим“. Означава, че излизате от кабинета си и влизате под кожата на всеки, тъй като наистина се интересувате какво правят хората и как се справят, докато изкачвате възвишението заедно.

Е, може би си мислите: „Този тип емоционална свързаност - това просто не е в природата ми“. И наистина е така за някои хора. Съществуват доста способни мениджъри, които ръководят бизнеса си, като държат хората си на една ръка разстояние. Тези мениджъри често демонстрират правилните ценности, например искреност и непреклонност, и постигат добри резултати. Тъй като никога не стигат до същността на хората си обаче, нещо се губи. Работата остава работа. Правилната нагласа би могла да я направи нещо много повече. Направете тази нагласа своя.

4. Лидерите установяват доверие с искреност, прозрачност и уважение.

За някои хора лидерството може да е истинско властово пътуване. Те харесват чувството на контрол както над хората, така и над информацията.

Освен това пазят тайни, разкриват малка част от мислите си за хората и тяхното изпълнение и крият онова, което знаят за бизнеса и неговото бъдеще.

Този тип поведение със сигурност налага лидера като шеф, но източва доверието от екипа.

Доверието се реализира, когато лидерите са прозрачни, искрени и държат на думата си. Толкова е просто. Вашите хора трябва винаги да знаят къде стоят от гледна точка на изпълнението.

Те трябва да знаят как върви бизнесът. Понякога новините не са толкова добри – например предстоящи съкращения – и всеки нормален човек би предпочел да не ги съобщава. Вие обаче трябва да се борите срещу импулса да омаловажавате или да захаросвате трудните съобщения, или ще платите с увереността и енергията на екипа си.

Лидерите установяват доверие и като отдават дължимото там, където е нужно. Те никога не унижават хората си, като крадат някаква идея и твърдят, че е тяхна. Не „целуват задници“ нагоре и „не раздават ритници“ надолу, защото са достатъчно самоуверени и зрели, за да знаят, че успехът на екипа им ще им донесе признание, при това по-скоро рано, отколкото късно.

В лоши моменти лидерите поемат отговорност за онова, което се е объркало.

В добри периоди те щедро разпределят похвалите върху всички.

Когато станете лидер, понякога наистина изпитвате импулса да кажете: „Вижте какво направих аз“. Когато екипът ви има отлично представяне, съвсем нормално е да искате известно признание за себе си. В крайна сметка вие ръководите шоуто. Вие раздавате чековете със заплатите, така че хората слушат (или се преструват) всяка ваша дума, смеят се (или се преструват) на всяка ваша шега.

В някои компании да си шеф означава да получаваш специално място за паркиране или да пътуваш първа класа. Може да се главозамаете. Възможно е наистина да започнете да се чувствате много голям. Не позволявайте това да се случи.

5. Лидерите имат смелостта да вземат непопулярни решения и да действат по интуиция.

По природа някои хора винаги се стремят към консенсус. Други копнеят да бъдат обичани от всички. Ако сте лидер, тези поведения наистина могат да

ви вкарат в блатото, защото без значение къде работите или какво правите, има моменти, когато ще трябва да взимате трудни решения – да уволнявате хора, да режете финансиране на някой проект или да закривате завод.

Очевидно трудните решения предизвикват оплаквания и съпротива. Задължението ви е да слушате и да обяснявате решенията си ясно, но да се движите напред.

Не предъвквайте непрекъснато едно и също и не придумвайте. Понякога вземането на решение е трудно не защото е непопулярно, а защото интуицията ви го подсказва и то не се поддава на „техническа” обосновка.

Вие не сте лидер, за да печелите съревнование по популярност – вие сте лидер, за да водите. Много е писано за загадките на интуицията, но всъщност става дума за разпознаване на модели, нали?

Виждали сте нещо толкова много пъти, вие просто знаете какво става този път. Фактите може да са непълни или данните – да са ограничени, но ситуацията ви изглежда много, много позната.

Понякога най-трудните интуитивни решения включват подбора на хора. Срещате кандидат, който изглежда напълно подходящ. Биографията му е съвършена: престижни училища и страхотен опит. Интервюто е впечатляващо: здраво ръкостискане, добър зрителен контакт, умни въпроси и т.н. Нещо обаче ви тормози. Може би се е движил насам-натам твърде много: сменил е твърде много работни места за няколко години без достатъчно правдоподобно обяснение. Или енергията му изглежда твърде френетична. Или някой негов предишен шеф е казал мили неща за него, но не звучи убедително. И вие отново оставате с онова „ъбъ” чувство в стомаха. Не наемайте човека.

Направили са ви лидер, защото сте виждали по-добре и в повечето случаи сте били прави. Слушайте интуицията си. Тя ви казва нещо.

6. Лидерите сондират и напредват с любопитство, граничещо със скептицизъм, уверявайки се, че на въпросите им се отговаря с действия.

Когато сте отделен участник, се опитвате да разполагате с всички отговори. Това ви е работата – да бъдете експерт, да сте най-добрият в това, което правите, може би дори да сте най-умният в стаята. Когато сте лидер, работата ви е да разполагате с всички въпроси. Трябва да се чувствате невероятно удобно в позицията на най-глупавия в стаята.

Всеки разговор, който водите по отношение на дадено решение, предложение или къс пазарна информация, трябва да е изпълнен с ваши реплики: „Ами ако?“, „Защо не?“ и „Как така?“. Въпросите обаче никога не са достатъчни. Трябва да се уверите, че те провокират дебат и повдигат проблеми, по които започва да се работи.

Помнете: когато кажете нещо, не значи, че то ще се случи само защото сте лидер. Ако не направите всичко възможно да се уверите, че вашите въпроси и притеснения се посрещат с действие, те нямат никакво значение.

7. Лидерите вдъхновяват поемането на рискове и ученето чрез даване на пример.

Печелившите компании прегръщат поемането на рискове и ученето. На практика обаче тези две понятия често правят мечешка услуга... и почти нищо друго.

Твърде много мениджъри насърчават хората си да опитват нови неща и след това ги цапардосват по главата, когато се провалят.

Мнозина живеят в създадени от тях светове. Ако искате хората ви да експериментират и да разширяват мисленето си, сами дайте пример.

Да разгледаме поемането на рискове. Можете да създадете култура, която приветства поемането на рискове, като свободно признавате грешките си и говорите за това, което сте научили от тях.

Не е нужно да морализаторствате или да сте твърде мрачни по отношение на грешките си. В действителност колкото по-комичен и весел сте, толкова по-лесно хората ще схванат посланието, че грешките не са фатални.

Що се отнася до ученето: живеете така, както проповядвате. Само защото сте шефът, това не означава, че сте източникът на цялото познание. Вие можете – и трябва – да се учите един от друг. В най-добрия сценарий всички ваши хора ще са по-умни от вас. Това не означава, че не можете да ги ръководите.

8. Лидерите празнуват.

Какво има в празнуването, което прави мениджърите толкова нервни? Може би организирането на парти не изглежда професионално, или кара мениджърите да се притесняват, че няма да изглеждат сериозни пред висшестоящите, или че ако хората в офиса се почувстват твърде щастливи, ще престанат да залягат над работата си. Каквато и да е причината, на работното място просто не се празнува достатъчно – на всяко работно място. Каква загубена възможност!

Празнуването кара хората да се чувстват като победители и създава атмосфера на признание и положителна енергия. Представете си отбор, който печели Световната купа, и да не се лее шампанско. Просто не е възможно! Въпреки това компаниите печелят през цялото време и подминават това дори без ръкопляскане.

Работата е твърде голяма част от живота, за да не се признават миговете на постижения. Сграбчвайте колкото се може повече от тях. Превръщайте ги в „голяма работа”. Ако вие не го направите, никой няма да го стори.

Няма лесна формула да бъдеш лидер. Само, ако имаше.....

Не е лесно да си лидер

Лидерството е предизвикателство: всички тези актове на балансиране, цялата отговорност, целият натиск. Въпреки това доброто лидерство се случва... и приема най-различни форми.

Има тихи лидери и такива, които са бомбастични. Има аналитични лидери, има и по-импулсивни. Някои са твърди като желязо с екипа си, други са по-грижовни.

Ще ви бъде трудно да кажете какви качества споделят тези лидери под повърхността. Под нея обаче със сигурност ще видите, че най-добрите силно и непрекъснато се интересуват от хората си – от техния растеж и успех. Ще видите, че самите те се чувстват комфортно в собствената си кожа. Те са реални, изпълнени с искреност и интегритет, оптимизъм и човечност.

За повечето от нас лидерството стартира един ден, когато станете шеф и правилата се променят. Преди това вашето задължение е била собствената ви работа. След това се отнася до тяхната работа.

И помнете: когато са ви направили лидер, не са ви дали корона, а отговорност да извадите на повърхността най-доброто у другите. За тази цел хората трябва да ви вярват. И те ще ви повярват, стига да покажете искреност, да отдавате дължимото и да оставате реални.