

Трета глава

Първи градивен елемент: Седемте жизненоважни поведения на ръководителя

Какво точно върши ръководителят, който отговаря за изпълнението? Как се предпазва от това да не ръководи „на микроравнище“, потъвайки в детайлите по управлението на бизнеса? Съществуват седем жизненоважни форми на поведение, които съставляват първия градивен елемент от изпълнението:

- *Опознайте хората си и вашия бизнес.*
- *Придържайте се към реализма.*
- *Поставяйте ясни цели и приоритети.*
- *Следвайте нещата докрай.*
- *Възнаграждавайте свършилите работата си.*
- *Развивайте способностите на хората чрез наставления.*
- *Познавайте добре себе си.*

ОПОЗНАЙТЕ ХОРАТА СИ И ВАШИЯ БИЗНЕС

Ръководителите трябва да **живеят** с техния бизнес. В компании, които не се справят с изпълнението, ръководителите обикновено не са в течение с ежедневните реалности. Те получават купища

информация, която достига до тях, но бива филтрирана – служители им я представят чрез преки доклади, съдържащи техните собствени виждания, ограничения и начини на изложение, или бива събирана от хората в управленския екип, които имат свои лични перспективи. Така ръководителите остават в страни от реалните събития. Те не са ангажирани с бизнеса, затова не познават изчерпателно техните организации, пък и хората им не ги познават в действителност.

ЛАРИ: Представете си, че някой ръководител отива в завод или в управлението на някакъв бизнес и говори на хората там. Той е общителен и любезен. Демонстрира повърхностен интерес относно децата на своите подчинени – как им върви училището, харесва ли им общността, в която живеят и т. н. Или пък си бърбори с тях за научно-популярни филми, шампионата по американски футбол или местния баскетболен отбор. Той би могъл да зададе и няколко бегли въпроса във връзка с бизнеса като „Какво е нивото на приходите ви?“ Такъв ръководител не е ангажиран в своята работа.

Когато посещението приключи, някои от мениджърите биха могли да изпитат чувство на облекчение, понеже наглед всичко е минало толкова добре. Дори приятно. Обаче мениджъри, които са поне малко професионалисти, ще бъдат разочаровани. Те ще се запитат: „За какво беше всичко това?“ Били са се подготвили за трудни въпроси – а добрите служители обичат да бъдат притискани, понеже знаят за бизнеса повече, отколкото техния ръководител. Ще се почувстват обезсърчени и с източена енергия. Не ще са имали възможността да направят добро впечатление на шефа – но и шефът със сигурност няма да е произвел добро впечатление у тях.

И, разбира се, ръководителят няма да е научил нищо. Следващият път, когато прави прогнозиране относно компанията, пресата или анализаторите може да благоговеят, но хората от бизнеса ще мислят другояче. Те ще се питат един друг: „Как, дявол да го вземе, можа да изрече онези неща с такава увереност, когато дори представа си няма какво става тук долу при нас?“ То е съ-

щото, както когато американските политици, които посещавали Виетнам, се пооглеждали насам-натам, разговаряли с най-главните от командния състав, преглеждали някои статистики, а сетне оповестявали, че войната вече е спечелена и виждат светлина в края на тунела. Точно същото!

Когато аз посещавам производствено предприятие, то е защото съм подочул нещо за мениджъра и искам да получа потвърждение относно онова, което съм чул за нея. Ако съм чул, че работи ефективно, се опитвам да подсиля нейните способности. Тогава провеждам задълбочено обсъждане. Зная, че тя ще свърши някои добри неща, обаче бих могъл все пак да ѝ подсказва някои мисли, каквито не биха ѝ хрумнали. Ако пък съм чул, че не работи ефективно, провеждам разговор за това дали смята, че би могла да се справи с работата или не. И пожелавам да видя що за управленски екип има, за което задавам тук и там по някой въпрос, за да си изясня ситуацията и добия по-обстойно впечатление.

Сетне се срещам с колкото мога повече хора от предприятието. Прекарвам половин час с тях, изнасяйки им кратка презентация за това как стоят нещата в компанията. После отговарям на въпроси за около час. От въпросите и диалога мога да разбера колко добре ръководителката обикновено общува с нейната работна сила. Ако никой не ми задава въпроси, разбирам, че това представлява едно затворено общество. Ако хората се страхуват да ми зададат някой труден въпрос като: „Какви премиални ще бъдат раздавани тази година?“, ми става ясно, че няма да ни бъде лесно и на двете страни.

Профсъюзният шеф също присъства там. Той слуша моето изложение и ме пита дали ще има още съкращения на работни места. Моят отговор е: „Все още не сме взели решение по въпроса. Клиентите решават дали едно предприятие да остане отворено или не. В този случай се налага да станем конкурентни по отношение на разходите – и то бързо. Това означава, че производителността трябва да се подобри значително.“ Най-важното е, че когато сондираш, научаваш разни неща, но и твоите хора научават по нещо. И удостояваш ръководството на заводско ниво, като им позволяваш да се произнасят за бизнеса.

Ето ви един типичен пример за такова посещение. Няколко месеца след като се завърнах в Honeywell, отидох в един завод във Фрийпорт, щата Илинойс, който произвежда чувствителни елементи. Той беше старо звено на Honeywell, не на най-високо ниво от гледна точка на съвременните практики, освен че имаше много продуктивен опит както със Сигма Шест, така и с внедряването на електроника. Никой не бе искал от управата да въвежда подобни неща. Те просто решили, че това е най-правилният подход. Мениджърът, който управляваше завода, беше способен.

„Вашата организация изглежда добра“, му казах аз. Обаче имаше и проблеми. Разговаряхме надълго и нашироко за неговия управленски екип. „От колко време тези хора работят тук или са на една и съща длъжност?“, запитах. Много от тях били там от доста време. „Това са добри хора“, рекох, „обаче нека ги поразместим, нека повишим някои от тях, така че да можеш от време на време да назначаваш и нови кадри, които да внасят нови прозрения. Трябва от време на време да вкарваш в екипа нови хора, за да извличаш нови, свежи мисли, иначе е все едно винаги да се движиш в затворено пространство. С други думи, ти вече си изслушал всичките идеи на хората тук и се лишаваш от свежите перспективи на новодошлите“.

После го запитах защо неговият екип по качеството е подчинен на управата на производството. „Та то е все едно да сложиш лисицата да пази полога с пиленцата“, рекох. „Искам хората от качествения контрол да оценяват производството.“ Сетне го попитах: „Защо човекът от развойната дейност не е тук? Искаш да направиш някои придобивки, а той днес върши нещо друго. Би трябвало сега да е тук и да разговаря с мен“. Онзи отговори нещо с половин уста. После ме запозна с продуктите, които заводът произвежда, и се справи доста добре.

Обаче прогнозата му се беше разминала с резултата. „Не успяхме да предвидим предстоящия спад“, рече той. Когато го запитах защо, човекът не беше съвсем сигурен – каза ми, че използвали система, която се основава върху отрасловия производствен индекс, който има корелация от 74 процента с неговия бизнес. Проучих как стоят нещата и установих, че се касае за 74 про-

цента като последваща преценка, а не като предвиждаща. Поговорихме си малко за това и той се съгласи, че е необходимо да потърси нещо друго, което да му бъде от по-голяма полза. Обаче мен ме интересуваше не толкова индексът, колкото начинът, по който той *мислеше* как този индекс прогнозира приходите в неговия бизнес.

После говорих с управленския му екип в негово присъствие. Когато пак се видяхме по-късно, му казах: „Разполагаш с девет предприятия на стойност 600 милиона долара. Трябват ти по-малко“. Той беше наясно с това, обаче трябваше да реши кои точно да бъдат затворени. Пък и тези предприятия произвеждаха намясто всичко необходимо за направа на крайните продукти. „Трябва да се пренасочиш към други компании, от които би могъл да получаваш тия неща при по-ниски разходи“, казах му аз. „И, между другото, прецени кое да внасяш отвън, още преди да решиш кои производства да закриеш, понеже ние искаме да знаем как ще изглеждат нещата в крайна сметка“.

На събирането някои хора ми казаха, че са направили някакви технологични пробиви. Обаче не разполагаха с юрист, вещ по патентите, затова ги запитах кой защитава интелектуалната собственост. Попитах за електронните аукциони – и казах на мениджъра, че трябва един ден да закупи някои неща и в това направление; така излиза не чак толкова скъпо. Той се съгласи, че в тази насока били поизостанали. Като цяло, системите на компанията бяха истински миш-маш (между другото, повсеместен проблем). Казах му, че трябва да накара тези системи да почнат да си говорят една с друга, но без да харчи цяло състояние. Той рече, че щял да измисли как да стане това.

Ето и добрата вест все пак. Опитвах с да съживя програмата Сигма Шест на компанията, която в мое отсъствие беше занемарена. Обаче на този мениджър програмата му беше напълно изрядна. Малко ѝ трябваше да се потегне, но той разполагаше с доста „черни колани“ – хора с най-голяма вещина в дисциплината. Служителите му работеха по верни проекти и разполагаха с точни данни за потребителите. Опитът му в дигитализирането също бе много сериозен. И пак – ето че бе свършил всичко сам, без

никакво влияние от страна на висшата управа. Наистина беше твърде впечатляващо.

Ето до какво решение стигнахме двамата относно това как би могъл да направи бизнеса по-добър. Трябваше малко да поразместят хората си, така че да не им се вкокалят мозъците от разговори само помежду си. Не можеше да има толкова много предприятия. Налагаше се да внася отвън повече неща, за да сведе разходите до конкурентно ниво. Трябваше да защитава своята интелектуална собственост – ето кое беше нашето конкурентно преимущество. Имаше нужда да почне да използва електронните аукциони, за да може да купува по по-интелигентен начин. И трябваше да измисли как да интегрира по най-добрия начин своите системи.

Оставих го да се бори с няколко съществени предизвикателства, но той бе един твърде впечатляващ човек, попаднал в една лоша година. Вършеше си работата както трябва и беше наясно какво да направи занапред относно нещата, които не беше свършил.

* * *

Какво е било постигнато при това посещение?

РАМ: Първо, двете страни са стигнали до ясното споразумение относно това какво е било необходимо да направи мениджърът, за да подобри бизнеса. Второ, проведен е бил страховтен инструктаж. Трудните въпроси на Лари са накарали мениджъра да види реалностите в неговия бизнес по-ясно и да ги свърже със заобикалящата среда. Мениджърът и неговите хора са се запознали с гледището на главния изпълнителен директор относно конкурентното преимущество. А диалогът ги е научил как да мислят за бизнеса по един по-взискателен и аналитичен начин. Трето, Лари е насърчил и мотивирал екипа по планиране, вливайки енергия. Това е единственият *modus operandi** за неп-

* *modus operandi лат.* = начин на работа – бел. прев.

рекъснатия процес, който прави една компания по-конкурентноспособна.

Ключовата дума тук е „непрекъснат“. Ръководители, които са наясно с нещата, могат да отсеят предизвикателствата, стоящи пред бизнес звеното, което посещават, и да ги сведат до 5-6 или по-малко фундаментални въпроса. Тези предизвикателства не се изменят осезаемо през по-къс период от време, а начинът, по който ръководители като Лари управляват цялата компания, е чрез кратък списък, който засяга из основи множество бизнес звена.

Личното присъствие на място ти позволява, в качеството на ръководител, да установиш лично връзка с твоите хора, а личните контакти ти помагат да изградиш своето интуитивно усещане както за бизнеса, така и за хората, които го осъществяват. Те също така помагат да бъде персонализирана мисията, която искаш от хората да изпълнят. Личните контакти на Дик Браун на всички нива от организацията на EDS са благоприятствали за създаване на такова равнище на отдаденост и страст, каквото просто не би могло да съществува другаде. Не са ни известни велики водачи, независимо дали в бизнеса, политиката, военното дело, религията или която и да било друга сфера, които да не са имали подобни лични контакти.

ЛАРИ: Като ръководители, вие трябва да се показвате. Трябва да провеждате прегледи на бизнеса. Не можете да стоите настрана, да бъдете откъснати или отсъстващи. Когато отидете в някое предприятие и започнете преглед на бизнеса, хората може да не харесат онова, което им казвате, обаче ще си рекат: „Поне го е грижа достатъчно за моя бизнес, та да дойде днес и да го ревизира заедно с нас. Стоя тук четири часа. Направо ни побърка от въпроси!“ Добрите хора искат тъкмо това. Такъв е начинът да издигнете тяхното достойнство. Както и да изкажете одобрението си като възнаграждение за тяхната продължителна подготовка.

Това също така е и начин да създадете благоприятна среда за

честен диалог, от онзи вид, който понякога може да накара хората да се почувстват наранени, ако вземат нещата насериозно. Но диалогът не трябва да бъде злонамерен. Нека приемем, че сте имали разгорещен дебат с някого. Не сте съгласни с онова, което той върши, обаче в един момент и двамата стигате до някакво разрешение по един или друг начин. Можете да напишете една бележка на човека и да му кажете: „Вчера проведохме чудесен разговор относно плана за растеж на вашата група. Оценявам това, че изложихте вижданията си открито, а също вашето желание и настойчивост да срещнем лице в лице реалностите“. Вие не искате да се приберете вкъщи побеснял, пък и не искате той да направи същото. Опитвате се да създадете възможност за интелектуално обсъждане на важните въпроси. Фактът, че разговорът се е състоял и се е стигнало до някакво решение, е добър сам по себе си.

В Honeywell, след като проведе преглед на бизнеса, написвам на ръководителя формално писмо, обобщаващо нещата, които се е съгласил да извърши. Обаче, наред с това, му пиша и една бележка лично до него, в която казвам: „Гари, вчера свършихме хубава работа. Производителността ви не е на нужното ниво и затова се налага да поработиш върху нея. Иначе останалите неща вървят чудесно.“ Това е само една кратка бележка; ще ви отнеме точно пет минути. Обаче такива бележки минават наред из цялата компания – хората си ги предават от ръка на ръка и бележките ги спасяват.

Ако някой мениджър е изпаднал в беда, не бива да го заплашвате с уволнение. Трябва да му помогнете да разреши проблема. Личните взаимоотношения също много улесняват нещата в такива случаи. Ето защо работете върху личните си взаимоотношения по всички възможни начини. А сетне, когато един ден ви се обадят и ви кажат: „Получих предложение да отида в друга компания“, понеже вие познавате човека добре и той също ви познава добре, ще отговорите: „Ама, Сам, защо ти е да правиш това? Ти се справяш добре тук. Имаш добро бъдеще при нас“ и прочее. В повечето случаи ще успеете да запазите хората при вас. А ако ви липсва тази лична връзка, за човека отсреща ще сте просто едно име.

Изграждането на лични взаимоотношения няма нищо общо със стила. Не е необходимо да притежавате неотразим чар или да имате дарба за пазарлъци. Хич не ме интересува що за личност сте вие. Обаче трябва да се представяте пред хората с отворено съзнание и позитивно поведение. Дръжте се неформално и използвайте чувството си за хумор. Един преглед на бизнеса би трябвало да приема формата на сократов диалог, а не на полицейски разпит. Трябва просто да докажете, че ви е грижа за вашите хора, за онези, които работят за вас. Каквито и личности да стоят срещу вас, всичко се постига чрез лични взаимоотношения.

* * *

Личните взаимоотношения са от особено важно значение, когато някой ръководител захваща нещо ново. Светът на бизнеса е пълен с пропаднали инициативи. Добри, важни идеи биват пускани в ход с много фанфари, обаче шест месеца или година по-късно те умират безславно и биват изоставени като неработещи. Защо ли? Вътре в организацията мениджърите чувстват, че последното нещо, от което имат нужда, е един пореден поглъщащ време проект с неустановени достойнства и несигурен изход, затова го зарязват. „И това ще отшуми“, си казват те, „точно както последната блестяща идея на месеца“. Резултатът: компанията губи време, пари и енергия, а ръководителят губи доверието на хората, обикновено без да съзнава, че провалът е лично негово дело.

Личната съпричастност, разбиране и всеотдайност на ръководителката са необходими за преодоляване на пасивната (а в много случаи и активна) съпротива. Тя не само трябва да оповести инициативата, но и да я дефинира ясно, да формулира нейното значение за организацията. Тя не би могла да стори това, ако не е наясно как ще заработи идеята и какво отражение ще има от гледна точка на ползите. Сетне ръководителката трябва да продължи докрай, за да се увери, че всички вземат начинанието насериозно. И отново, тя не би могла да осъществи това, ако не разбира проблемите, които съпътстват внедряването, ако не говори за тях с хората, които ще извършват самото внедряване и ако не дава да се разбере ясно, че тя очаква от тях да го изпълнят.