



Мениджърите 2020

Кен Бланчард разговаря с шефове на български компани

Той е един от най-големите експерти в света по въпросите на лидерството. Кен Бланчард бе класиран трети в тази област през 2010 г. от английската консултантска компания Leadership Gurus International. Той с голям интерес отговори на въпроси на известни български мениджъри. Всички те са финалисти в конкурса „Мениджър на годината“. Диалогът му с тях показва колко еднакви са проблемите, които вълнуват лидерите в днешния глобален свят.

КЕН БЛАНЧАРД е главен директор на The Ken Blanchard Companies - международна мениджмънт консултантска компания, която създава заедно със съпругата си Марги Бланчард в Сан Диего, Калифорния, през 1979 г. Освен че е знаменит оратор и консултант, той е гост-лектор в университета Cornell, на който е възпитаник. Първата книга на Кен Бланчард е феноменалният бестселър "Едноминутният мениджър", написана заедно със Спенсър Джонсън и продадена в над 13 млн. копия. Следват "Едноминутният мениджър и маймунката", "Едноминутният мениджър се залавя за работа", "Лидерство по правилата", "Всички сме треньори" и много други. Неговите книги се продават в над 20 млн. тираж, преведени са на повече от двадесет и пет езика, сред които и на български. Консултант е на много компании от топ 500 на сп. "Форчън".

Въпроси на д-р инж. Лъчезар Цоцорков, изпълнителен директор на „Асарел Медет“

Моралът е по-важен дори от финансите

Лидерите ще разберат, че никой не е толкова умен, колкото всички нас заедно

- Господин Бланчард, кризата успя ли да открие истинските лидери и с какво промени техния подход в мениджмънта?

- Господин Цоцорков, всяка криза поставя на изпитание лидерите и обикновено разграничава висшите ръководители, които служат на някого, от тези, които служат на себе си. Първите са винаги готови да служат на служителите си, на клиентите си и на всеобщото благо. Например Johnson & Johnson бързо изтегли през 1982 г. всички капсули с марката Tylenol, с които имаше проблеми. Разходите бяха много големи, но тъй като компанията не знаеше мащаба на проблема, не искаше да рискува здравето на своите клиенти. В крайна сметка Johnson & Johnson извлече

дългосрочни ползи за репутацията и доходността си. Сравнете това с многобройните други компании, чиито лидери икономисват с цел краткосрочни доходи, а в дългосрочен план нанасят вреди на репутацията и балансите си.

- Какви компромиси бизнес лидерите не бива никога да правят?

- С почитеността. Ако трябва да се направи избор между това да си морално прав и да имаш финансов успех, моралът трябва винаги да бъде на първо място, защото той ще доведе до успех в дългосрочен план. Ето защо е важно организацията да имат

степенувани ценности, защото ще ви се налага да вземате трудни решения. Винаги съветвам ценностите да се степенуват: 1) почитеност, 2) добри взаимоотношения, 3) успех и 4) знание. Ако има конфликт между успеха и почитеността, почитеността винаги трябва да е приоритет.

- С какво един мениджър може да изненада вас и вашия екип?

- Един мениджър може да изненада хората, като ги хване, че вършат нещата както трябва. За съжаление често те не правят нещата както трябва. Единственият начин, по който повечето хора разбират, че работят правилно, е, ако шефовете им не са им се карали в последно



ЛЪЧЕЗАР ЦОЦОРКОВ е победител в конкурса "Мениджър на годината 2009", управител на "Асарел Медет". От 1986 г. е главен, а впоследствие изпълнителен директор на компанията. Завършва ВМЕИ, София, като инженер по подземнотранспортни, строителни и минни машини. Специализирал е маркетинг и мениджмънт в Австрия и Япония. През 2006 г. е удостоен с най-високото държавно отличие - орден "Стара планина" първа степен.

време. Същото се отнася и за екипите. Най-добрият начин да изненадате един лидер е да го уловите, че прави нещо по правилния начин, и да го отпразнувате шумно.

- Как си представяте мениджъра на бъдещето?

- Смятам, че лидерите на бъдещето ще бъдат много по-готови за съвместна работа от тези, които виждахме през 20. век. Те ще разбират, че никой не е толкова умен, колкото всички нас заедно. Ще разбират силата на екипа и на съвместната работа.

- Да очакваме ли от вас „Едноминутният мениджър и поуките от кризата“ - има ли общовалиден урок, който всеки мениджър трябва да знае?

- Основният урок, който един мениджър може да научи от всяка криза, е, че лидерството не засяга него - засяга служителите и клиентите му. Всичко, което лидерът има, е "наето - назаем", така че работата му е да служи както

добър разпределител на ресурсите. Стабилните ценности и стабилните бизнес практики ви помагат да оцелеете по време на криза. Когато нямате много пари за харчене, поддържате бизнеса си чрез отношенията, които сте изградени със служителите и с клиентите си, и чрез силата на своята завладяваща бизнес идея.

Ако аз ще си губя съня заради бизнеса, искам с всеки служител да е така

Компаниите ще са по-устойчиви в кризата, ако не се натоварват с твърде много дейности



ВАЛЕНТИН ТРИФОНОВ е победител в конкурса "Мениджър на годината 2008", изпълнителен директор на "Приста Ойл". Завършил е технология на горивата във ВХТИ, София. От 1970 г. работи в плевенския нефтохимически комбинат "Плама". От 1997 г. е изпълнителен директор на "Приста Ойл" и участва в създаването на дъщерни фирми в Румъния, Югославия, Македония, Турция и Украйна.

- Господин Бланчард, ние ли трябва да управляваме пазара, или той - нас?

- Господин Трифонов, трябва да се притесняваме по-малко за пазара и повече за работата в момента и за бъдещето. Разбира се, ще се налага да правим корекции в зависимост от приходите и разходите, но именно отношенията ни със служителите определят

колко успешно ще плаваме през пазарната турбуленция. Допитваме се до служителите си, за да ни помогнат да измислим начини да намалим разходите и да генерираме приходи. Моята съпруга Марги и аз казваме, че ако ние ще губим съня си заради бизнеса, искаме с всеки служител да е така!

- Как компаниите да намалят зависимостта си от неочакваните трусове в икономиката?

- Чрез разумен бизнес план, който не ви претоварва с твърде много дейности. В САЩ авиокомпанията

Southwest Airlines винаги е била управлявана като ефективна организация и се справи добре по време на кризата. Важно е и умението да се адаптирате към промяната. Освен това, ако се отнасяте със служителите си и с клиентите си правилно и имате завладяваща идея, ще можете да оцелеее при възходите и спадовете на бизнеса.

- Как виждате бъдещето на продажбите в глобалния пазар - да бъдат директни (чрез представителства) или чрез местни (регионални) дистрибутори?

- Това не е областта, в която съм специалист. Занимавам се с общата картина и не навлизам в техническите подробности на мениджмънта. Но имам чувството, че

колкото по-близо сте до клиента, толкова по-добре. Която система помага това да се случи, нея трябва да следвате.

- В какво да инвестираме повече средства и усилия - в иновации или директно в крайните потребители?

- Съсредоточете се и върху иновациите, и върху крайните потребители. Отговорът е

и, а не или. Иновациите са абсолютно необходими, особено в свят, който се променя бързо като нашия. Също толкова важен е неотклонният фокус върху клиентите. Ако се отнасяте с тях правилно, те стават истински почитатели на вашия бизнес и работят като вашата външна сила по продажбите. Трикът тук е да дадете на служителите си възможност да вземат решения, които служат на клиентите ви. Вашата работа като лидер е да служите на служителите си, така че те да могат да служат на клиентите.

Магията е в силния екип

Кризата е време, в което можете да покажете на служителите си, че вярвате в мисията си и в тях

- Господин Бланчард, как да използваме кризата, за да вдъхновим и мобилизираме екипа си за върхови постижения?

- Госпожо Миткова-Тодорова, синът ми Скот казва, че не бива да оставяме една криза да отmine току-така. Това е отличен момент да седнем и да преценим

кое върши работа и кое не. Когато има период на забавяне на бизнеса, имате време да укрепите системите и да направите подобрения. Това не може да се случи, когато

телефоните прегряват от обаждания. Кризата е време, в което можете да покажете на служителите си, че вярвате в мисията си и в тях. Това е време, в което можете да се сработите, за да постигнете големи цели.

- Как да провокираме екипа да вярва, че може да постигне дори невъзможното?

- Завладяващата бизнес идея има силата да пали хората да постигат неща, които изглеждат невъзможни. И все пак в по-малко от 10% от организациите, които сме по- ▶



РАЙНА МИТКОВА-ТОДОРОВА е финалист на конкурса "Мениджър на годината 2009", управител на "ЕОС Матрикс". Завършила е УНСС с магистърска степен по международен туризъм. Има MBA от Cotrugli Business School, Загреб. Заемала е ръководни постове в WebGate, Team Vision Bulgaria. Член е на Българското дружество за връзки с обществеността.

сещавали, хората имат

яснота за идеята. Нужна е обаче повече от идея, за да провокирате един екип, нужно е лидерство. Американският олимпийски отбор по хокей през 1980 г. се състоеше от много млади хора, които никога преди не бяха играли заедно. Все пак те спечелиха златния медал, побеждавайки световния шампион - отбора на Съветския съюз, който беше иг-

рал заедно от години. Това се смята за

една от най-големите изненади в историята на спорта и за чудо! Когато интервюираха американския отбор, всички отдадоха успеха на екипната работа. Как да създадете тази магия - това е петстепенен процес, за който говорим в книгата "Едноминутният мениджър изгражда печеливши екипи", която написах с Дон Карю и Юнис Паризи-Карю.

- *Кое отличава една просто добра компания от компания - лидер на пазара?*

- Мисля, че най-добре го каза Джим Колинс в книгата "Пътят към величието". Според него големите лидери имат

твърдост и решителност да постигат цели и да живеят в съответствие с определена идея. И все пак те са скромни. Това не значи, че се подценяват, а по-скоро, че мислят по-малко за себе си. Големите лидери създават организации, които произвеждат както големи резултати, така и голямо удовлетворение у хората.

Въпроси на Иван Асенов, управляващ собственик на „ХЪС“

Най-добрият начин да откриете какво мотивира един човек е да го попитате

Ако се отнасяте с хората като с партньори, те действат все едно притежават бизнеса

- *Господин Бланчард, подкрепяте ли финансовите стимули, с които силните икономики подпомагат най-затруднените фирми?*

- Господин Асенов, наивно е да се хвърлят купища пари за динозавър с очакването, че той ще се превърне в газела, нали?! Мисля, че ако

има пари за харчене, те трябва да се използват за стимулиране на малкия бизнес и предприемачеството.

- *Как се мотивират най-дългогодишните кадри в екипа, когато паричните стимули и HR техниките се изчерпят?*

- Правим твърде много предположения, когато стане въпрос за мотивацията. Най-добрият начин да откриете какво мотивира един човек е като го попитате! Говорете с персонала си и открийте какво би го мотивирало. Дали това е нов проект? Дали е масаж? Не се опитвайте да гадаете, защото всеки е различен.

- *Смятате ли все още, че вашата теория, че лидерите трябва да са преди всички партньори с подчинените си, е универсално приложима във всеки бизнес и всяка ситуация?*

- Само ако искате да имате успех в дългосрочен план. Ако искате посредствена организация, тогава започнете да се отнасяте със служителите си все едно не са ви партньори. Истинският



ИВАН АСЕНОВ е финалист в конкурса "Мениджър на годината 2008", съсобственик и управител на "ХЪС". През 1998 г. съвместно с брат си създава дружеството, което поема бизнеса на родителите им - производство и търговия с метали. Завършил е УНСС с магистърска степен по счетоводство и контрол.

тест за лидерството е какво се случва, когато вас ви няма. Ако се отнасяте с хората като с партньори, те действат все едно притежават бизнеса, независимо дали сте наоколо или не.

- *Коя от двете крайности е за предпочитане - висшите мениджъри да са прекомерно ориентирани към детайлите или пък да гледат по-глобално?*

- Всеки мениджър трябва да умножава силните си страни. Например аз се занимавам с глобалните неща и не съм особено добър в детайлите, затова се обграждам с хора, които могат да запълнят тези празнини вместо мен. Ако имате твърде много висши мениджъри със само един тип силни качества, може да се окажете с небалансиран екип или с екип с едно голямо бяло петно. ■