

Съдържание

Предговор	7
За книгата	9
1. Отвъд митовете за мениджмънта.....	11
<i>Какво представлява той и какво не е</i>	
2. Да управляваш неумоливо.....	25
<i>Напрежението в мениджърската работа</i>	
3. Да управляваш информацията, хората, действието.....	47
<i>Модел на работата на мениджъра</i>	
4. Да управляваш по всякакъв начин	89
<i>Безкрайните разновидности на мениджмънта</i>	
5. Да управляваш сякаш ходиш по въже	133
<i>Неизбежните парадокси на управленската дейност</i>	
6. Да управляваш ефективно.....	169
<i>Да достигнеш до същността на мениджмънта</i>	
Посвещение.....	215
За автора.....	217
Литература.....	221

Прегговор

От Тейлър през Дракър, та до наши дни достатъчно хора са писали научно обосновани теории за мениджмънта. Едва ли обаче ще срещнем много учени или гурута в областта на икономическата наука и то на мениджмънта, които толкова задълбочено и на ментално ниво да са се опитвали да прозрат практиката на мениджмънта.

За първи път в края на XX век Минцбърг нагазва в дълбоки води – какво казват, че правят, и какво в действителност правят мениджърите и защо. Какво трябва да правят и какво на практика им се налага да правят, в какво вярват и дали това има значение.

Несъмнено Минцбърг не се притеснява да подложи на критика общоприетите схващания в областта на мениджмънта, особено тези, които са на мода към даден момент или са толкова популярни в учебниците от XX век, че днешната папагалска преса е смешна в опитите си да повтаря неверни, непроверени или откровено неработещи неща.

„Да управляваш с лекота“ притежава и още едно ценно качество, защото тя не е нито дисертация, нито академичен труд по мениджмънт, а четиво за организационния живот, написано с огромно чувство за хумор. Едва ли скоро сте попадали на бизнес книга, която на почти всяка страница да постига ефекта – в съзнанието ви да изплуват вицове за шефове или комични случаи от вашата собствена практика, а също така и за крещящите управленски глупости на висше държавно ниво, като в същото време на

„втора линия“ да сте в състояние да осъзнаете генезиса и движещите сили на целия процес.

Тънката ирония на автора по отношение на множество „безспорни“ схващания, определения, истини или мантри безспорно прави книгата много яка, а сухата мениджмънт теория – сериозна и разбираема за хората, които желаят да се замислят над практиката и ежедневието си. Дали управленската работа е професия, изкуство, наука или занаят, разберете сами!

Минцбърг разбива на пух и прах „спора“ от последния четвърт век – кое е по-важно – мениджмънтът или лидерството, какви искате да бъдете – мениджъри или лидери. Нещо повече, той подлага на съмнение един разпространен модел, а именно, че вие бихте променяли поведението си на мениджъри така, както сменят стиковите си за голф за различни удари. Подозрението за верните отговори лежи във всеки един от вас, но вижте как отговаря Минцбърг.

А ако имате съмнения дали това не е поредната мениджмънт каша с булети, рецепти, магически формули, по-добре не си я купувайте. Инвестирайте парите си, съобразно вашата собствена мъдрост. Така е редно, правилно и смислено. Кой е успял досега в живота ви да ви налее с фуния нещо в главата? Тази книга може само да разпали пламък, но жаравата е от вас.

В заключение на този предговор бих искал да благодаря задочно на НБУ, които преди 15 години ме вдъхновиха за идеята Хенри Минцбърг да бъде представен в България (задочно, разбира се, защото не зная на кого по-точно да благодаря).

Искам да благодаря и на целия екип, работил сърцато върху текстовете и дизайна на това първо заглавие на автора в България.

От издателя

За книгата

Тази книга е предназначена за практикуващи мениджъри и за управленските практики, които те прилагат. Тя може да послужи и на множеството други хора, повлияни и интересувани се от тези практики. Книгата може да бъде особено полезна за начинаещите мениджъри, опиянени от странния нов свят на управлението. „Да управляваш с лекота“ е значително съкратена и в известна степен преработена версия на книгата ми „Да управляваш“ (2009 г.). Тя съдържа основните моменти от нея и е насочена към читателите, които не разполагат с много свободно време.

Изреченията с удебелен шрифт обобщават основните моменти и присъстват като работни коментари в цялата книга. (Няма резюмета на главите. Смятам, че тези изречения са по-ефективни в това отношение). Използвайте ги, ако сте изтомят и изтощен мениджър от втора глава или ги разучете, ако искате да бъдете размишляващият мениджър, описан в пета глава. Ето един кратък преглед на шестте глави, който ще ви бъде от полза:

- *Първа глава* слага началото като поставя под въпрос редица широко разпространени **митове** за мениджмънта – например, че лидерството е по-важно от мениджмънта. Тя е кратка, но е необходима, за да разберете следващите глави, затова моля, прочетете я!
- Във *втора глава* е описан **безмилостният натиск** върху мениджърите – забързаното темпо, прекъсванията, безпорядъкът, в който трябва да бъде сложен ред, и мно-

го други неща. Забавете темпото и се огледайте – може да откриете изненадващи неща.

- В *трета глава* се разглежда основното съдържание на мениджърския труд – **какво правят мениджърите и защо**. Управлението е описано като случващо се в три „измерения“: чрез използване на информация, с участие на хора и за предприемане на определени действия. Тук изреченията с удебелен шрифт могат да се окажат особено полезни.
- *Четвърта глава* се занимава с безкрайните **разновидности** на управлението: в различни култури; на различни нива в йерархията; практикувано като изкуство, занаят и наука; и т.н. **Изреченията с удебелен шрифт** могат да ви наведат на някои неочаквани за вас изводи.
- *Пета глава* стига до същността на онова, което прави управлението трудно: проблемите, които представляват загадка за всеки мениджър и го принуждават да балансира изкусно в множество посоки едновременно. Например, как да участваш в работа, от която си откъснат изначално? Как да запазиш увереността си, без да изглеждаш арогантен? Смятам, че това е най-важната глава от книгата. Прочетете я, за да се запознаете с неразрешимите страни на мениджърската работа, а не, за да се опитвате да ги разрешите.
- *Шеста глава* се занимава с това, което прави мениджърите **ефективни**. Не очаквайте да намерите тук обичайните проповеди. Вместо това обърнете внимание, че мениджърите следва да бъдат избирани според своите недостатъци наред със силните им страни. (Та кой ги познава по-добре от хората, които са били под тяхно управление?). Ето защо често най-добрите мениджъри са трезво мислещи, в добро емоционално здраве и т.н. Стига толкова героично лидерство – време е за ангажиращ мениджмънт!

1 Отвъд митовете за мениджмънта

Какво представлява той и какво не е

Преди половин век Питър Дракър (1954) направи мениджмънта широко известен. След това лидерството успя да го засенчи. Днес ни заливат с невероятни истории за грандиозните успехи и още по-грандиозните провали на велики лидери, но все още нямаме представа какво точно означава да бъдеш мениджър.

Тази книга е за това да управляваш, да управляваш с лекота, макар че тази работа не е лесна. Разгледани са характеристиките, съдържанието и разновидностите на мениджмънта, както и главоблъсканиците, пред които са изправени мениджърите и действията, които предприемат. Моята цел е ясна. Управлението е важно за всички засегнати от него, т.е. не само за мениджърите, а за всеки един от нас. Всички трябва да го разбираме по-добре, за да може то да бъде практикувано по-добре. Ето някои от въпросите, разгледани в книгата:

- Дали мениджърите са прекалено заети с управлението?
- Дали лидерството е наистина отделено от мениджмънта?
- Дали интернет не само помага на мениджърите, но ги и затруднява?
- Как могат мениджърите да общуват с хората, които уп-

равляват, когато самият характер на техния труд ги отдалечава от обекта на тяхното управление?

- Къде отиде личната преценка?

От години задавам на групи от хора, занимаващи се с тази работа, въпроса „Какво се случи в деня, в който станехте мениджър? Получихте ли изобщо някакви насоки?“ Отговорът почти винаги е един и същ: озадачени погледи и свиване на рамене. Предполага се, че следва да разберете сами какво да правите, както се случва и в секса, като първоначалните последствия са не по-малко смущаващи и в двата случая. Довчера сте свирили на флейта или сте били хирург, а днес управлявате хората, които вършат тези неща. Всичко се е променило, а вие сте оставени да се оправяте сами, объркани и зашеметени. Тази книга има за цел да помогне, но не като предлага лесни отговори – такива няма – а като ви насърчи да разберете нещата в дълбочина.

МАЛКО ОТРЕЗВЯВАШИ ФАКТИ

В края на шейсетте години [на XX век] наблюдавах петима мениджъри в рамките на една седмица във връзка с моята докторска дисертация. Резултатът от това беше първата ми книга „*Природата на мениджърския труд*“ *The Nature of Managerial Work* (1973 г.). През 90-те години се върнах към този свой труд и по цял ден наблюдавах всеки един от 29 мениджъри в множество различни ситуации – бизнес, управление, здравеопазване, НПО – на висше, средно и оперативни ниво, в организации с персонал от 18 до 800 000 служители (вж. фигура 1). Прозренията бяха проникновени и отрезвяващи. (Пълно описание на онези дни както и какво научих от тях можете да намерите на адрес www.mintzberg-managing.com). Използвах тези изводи в книгата си „*Да управляваш*“ от 2009 г. „*Да управляваш с лекота*“ е кратка версия на „*Да управляваш*“. Тя пред-

2 Да управляваш неумоливо

Напрежението в мениджърската работа

Ако обърнете внимание на популярните примери за мениджърския труд – диригента на подиума или седящите зад бюрата си изпълнителни директори в комиксите на „Ню Йоркър“ – ще придобиете една представа за тази работа: добре уредена, внимателно контролирана. Наблюдавайки обаче някои мениджъри докато работят и вероятно ще видите нещо съвсем различно: забързано темпо, множество прекъсвания, повече откликват на искания вместо да ги инициират.

В тази глава са описани тези и други динамични характеристики на управленската работа: как работят мениджърите, с кого, в какво темпо и т.н. Голяма част от данните са взети от по-ранни изследвания, но последните проучвания показват, че те са напълно актуални (например Хейлз 2001 г. и Тенгблад 2006 г.).

За първи път описах тези динамики в книгата ми от 1973 г. Никоя от тях не би шокирала никого, който е прекарал поне един ден в офиса на мениджър, вършейки или наблюдавайки неговата работа. Те обаче бяха разпознати от много хора, особено мениджъри, може би защото подлагат на съмнение някои от най-любимите ни митове за тази работа. Когато представях заключенията си на групи от мени-

джъри, най-честата реакция беше „Карате ме да се чувствам толкова добре! Смятах, че всички онези мениджъри планират, организират, координират и контролират, докато аз постоянно съм прекъсван, скачам от тема на тема и се опитвам да държа хаоса в тайна.“

ДА ЗНАЕШ – И ДА ЗНАЕШ

Защо мениджърите реагират по този начин на нещо, което несъмнено вече знаят? Моето обяснение е, че като човешки същества ние „знаем“ по два различни начина. Някои неща знаем съзнателно, недвусмислено. Можем да ги изразим с думи, защото толкова често сме чували или чели за тях. Други неща знаем инстинктивно, негласно, въз основа на нашия опит.

Разбира се, ние действаме най-добре, когато тези два начина да знаеш взаимно се допълват. При управлението те често са в противоречие и на мениджърите им се налага да се сблъскват с поредица от митове – фолклорът на управлението, т.е. планирането, организирането и др. подобни, на фона на фактите от управленското ежедневие. И така, **ако искаме да постигнем значителен напредък в подобряването на практиката на мениджмънта, трябва да приведем явната, общоприетата представа за нея в съответствие със скритата реалност.** Това е целта на настоящата глава, в която са описани неумолимият темп на управлението; кратката продължителност на задачите, разнообразието, разпокъсаността на дейностите в управленския труд; предпочитанието да се действа и склонността към неформалните, вербални форми на комуникация; хоризонталната природа на управлението (с колеги и сътрудници); и упражняването на контрол при тази работа, което е повече подразбиращо се, отколкото явно действие.

5 Да управляваш сякаш ходиш по въже

Неизбежните парадокси на управленската дейност

Управленската дейност е пълна с главоблъсканици, аз бих ги нарекъл парадокси. Накъдето и да се обърне мениджърът, навсякъде се крие някакъв парадокс или загадка. Представете си това като опънато въже, по което всеки мениджър трябва да ходи. „Точно това е функцията на ръководителя... да помирява враждуващи сили, да балансира между странни инстинкти, несъвместими интереси, противоречащи си условия, противоположни позиции и идеали“ (Барнард 1938:21). Забележете, че е използвана думата „балансира“, а не „решава“. В тази глава става въпрос за разнообразието от главоблъсканици и парадокси в самата сърцевина на мениджмънта със съответните предложения за „балансиране“ между тях.

СИНДРОМЪТ НА ПОВЪРХНОСТНОСТТА

Това е може би най-фундаменталният парадокс на управленската дейност, кошмарът на всеки мениджър. **Как да се задълбочиш в даден проблем, когато натискът да го**

разрешии бързо, е толкова силен? Както писах в едно по-ранно мое изследване и посочих тук във втора глава, основният професионален риск за мениджъра е да е повърхностен. Тъй като в тази работа няма ограничения, мениджърът е склонен да поема огромни натоварвания. В резултат на това, както отбелязах, тази професия не насърчава развитието на склонни към размисъл, планиращи мениджъри, а възпитава умели в боравенето с информация, адаптивни мениджъри.

„Не искам да е добро – искам го за вторник,“ казва мениджърът. В организациите наистина задачите трябва да се изпълняват, но трябва ли винаги да е за вторник? Или веднага по имейла? Стана модерно например да се говори за това кой пръв ще пусне нов продукт или услуга на пазара (speed to market): „Вадя продукта на пазара! Бъди пръв!“ Защо? За да си го изтеглиш оттам също толкова бързо?

Мениджърите не могат да избегнат повърхностността. Вместо това те трябва да се научат умело да я владеят. Например, да решават сложни въпроси като ги разделят на малки стъпки, които се изпълняват една по една. Освен това, трябва да „шлифоват“ способността си да разсъждават за своята работа и да намират време да отстъпят крачка назад или встрани.

Само да разсъждаваш без да действаш е може би пасивно, но да действаш, без да разсъждаваш е глупаво. Както пише Сол Алински в книгата си „*Правила за радикали*“ (*Rules for Radicals*) „повечето хора преминават през живота си, преживявайки поредици от случки или събития.“ Тези случки „се превръщат в опит, когато се асимилират,