

8. ОТКРИВАНЕ И ИЗБЯГВАНЕ НА ЗАДРЪЖКИТЕ ВИ КАТО ОБУЧАВАЩ

АЛЕКС ЗАБРАВЯ ВСИЧКИТЕ СИ УРОЦИ ПО ОБУЧЕНИЕ

Тапите на шампанското изгърмяха – най-накрая договърът беше подписан. Като закупи „Фунийки и кутийки“ АД, компанията на Алекс бе извършила най-голямата придобивка в своята история и беше станала най-големият производител на сладолед на световния пазар.

Сега Алекс беше натоварен със задачата по сливането (проект „Генезис“) с екип от 12 души на пълно работно време. Той бе уверен, че би могъл да се справи с тази работа, която му гарантираше изкачване по стълбата на йерархията. „Старши мениджър след само 18 месеца в компанията – не е зле!“, мислеше си той с удоволствие.

Той се захвана яко за работа, като установи изключително тежко темпо за себе си и за екипа. Трябваше да се свърши много работа и да се определи новата мениджърска структура, да се утвърдят начини за спестяване на разходи и енергия, да се извърши сериозна работа с ключовите клиенти и да се препроверят финансовите резултати след тази придобивка.

* * *

Боб, които все още беше шеф на Алекс, имаше право да е угрижен. Той беше забелязал, че Алекс доста се надува с добрата новина, че е станал мениджър на проекта. Алекс се държеше малко по-самоуверено, отколкото трябваше.

Тъй като другите членове на екипа не бяха осигурени веднага, Алекс използва междинното време, за да планира дейността на екипа до последната подробност. „Хм... – помисли той, – много данни в този проект трябва да бъдат анализирани. Басирам се, че ще е нужно да проведем известни пазарни изследвания, да заложим информацията в компютъра и да определим най-подходящите пазарни ниши, а после да решим кои пазарни канали да използваме за всеки вид от продуктите, според географския регион.“

Но всъщност Алекс не беше маркетингов специалист и когато хората от отдел „Маркетинг“ пристигнаха в екипа, откриха, че Алекс беше вече определил какво точно трябва да бъде извършено. Алекс беше направил редица грешни преценки за пазара, но стилът му на работа не позволяваше да го поправят. Хората, излъчени от отдел „Финанси и операции“, имаха същия проблем.

Така че първата среща на екипа завърши с чувството на незадоволеност и неопределеност. Алекс не беше поискал експертната им оценка и беше определил задачите за следващите два месеца до последната подробност. Те с основание се разтревожиха. През повечето време през следващите седмици Алекс беше в много „разговорливо“ настроение. Освен това – в резултат на недостатъчните обсъждания в екипа, хората откриха, че дублират работа на колегите си, плъзгат се по допирателна-

та и общо взето почнаха да се демотивират.

* * *

Телефонът на бюрото на Алекс извънпя някъде изпод купчината хартия, която очевидно беше струвала живота на няколко дървета от амазонските дъждовни гори.

– Здравей, Алекс, обажда се Боб – можеш ли да дойдеш за минута?

– Да, веднага.

Боб вдигна очи от бюрото, когато Алекс влезе.

– Алекс, имам някои добри новини и някои лоши – с какво искаш да почна?

Алекс избра за начало добрите новини и научи, че отделът по преценките беше доволен от напредъка в работата на екипа на Алекс.

– Обаче – продължи Боб, – ние всички се безпокоим, дали останалата част от работата ще бъде свършена така добре. Смятаме те за добър обучаващ и мениджър, но като че ли през последния месец се плъзгаш към „микромениджмънт“. Няколко от младите членове на екипа даже са поискали да бъдат изтеглени от твоя отдел. Ако се превърнеш в „човекоядец“, няма да си в състояние да управляваш *точно този* проект. Какво не е наред?

– Нямам достатъчно време да обучавам хората по този проект – вдигна рамене Алекс, като продължи да обяснява, че всички проблеми се свеждали до нуждата да бъдат поети от някого.

– В допълнение – продължи той, – минали са само три месеца от началото на проекта и смятам, че просто нямах достатъчно време, за да го изразходвам в обуче-

ние, а и не мислех, че ще бъде от голяма полза.

– Според мен имаш задръжки пред процеса на обучение, Алекс – възпротиви се Боб. – Трябва да ги превъзмogneш и то бързо.

Боб му обясни, че понякога мениджърите попадат в ситуация, в които отказват да обучават. Задръжките могат често да се появят, ако мениджърът казва „нямам излишно време за обучение или да осигурявам отзвук“. Обаче това е обикновено извинение за: „Аз се нуждая да държа всичко под пълен контрол – не мога да поемам по-нататъшен риск“. Очевидно има периоди, когато този вид отговор може да е подходящ. Но в голяма част от тези ситуации мениджърът трябва да направи всичко възможно, за да извлече пълната мощ от хората, с които работи.

– Добре, но как да се отърва от тези задръжки... И какви са другите видове задръжки на обучаващия.

– Ти си добър в планирането – защо не планираш едно обучение? – отвърна Боб, като подаде на Алекс кратка бележка (възпроизведена на следващите две страници). Наистина искам да поработиш върху уменията на хората си, Алекс. Ти си силен в другите измерения на мениджмънта, но това наистина може да те дръпне назад.

* * *

Съвсем без настроение Алекс разбра, че трябва да извърши едно сериозно себеизследване, защото и в други аспекти на живота му нещата не вървяха добре. Например, през изминалите няколко месеца отношенията с приятелката му вървяха трудно. Тя го обвини, че никога не я слуша и че се опитва да организира всяко нещо. Дори бил настоял да ѝ посочи какъв точно подарък би трябвало да вземе за рождения ден на майка си. Върхът на всичко бе в края на миналата седмица, когато тя му каза, че го напуска. Може би, в крайна сметка, беше станал „маниак на тема контрол“.

Късно през нощта Алекс телефонира на Сара за съвет. Тя беше в командировка в Хонг Конг и благодарение на разликата в часовите зони, щеше да бъде в офиса си.

Избягване на задръжките на обучаващия

Понякога не използваме възможностите да обучаваме другите, дори смятаме, че нямаме време и настроение за това. Защо е така и какво може да бъде направено в това отношение?

Една голяма организация е провела изследване в тази област. Тя е сравнила обучаващото поведение на 80 мениджъри заедно с техните дълбочинни психологични профили. Това определя: 1) четири типични „причини“, които мениджърите използват, за да си „позволят“, да не обучават; 2) истинските причини да не се обучава и 3) как биха могли да се преодолееят тези задръжки (вж. диаграмата на следващата страница).

Например онези мениджъри, които твърдят, че нямат достатъчно време за обучение, обикновено са хора, които изпитват особена необходимост да контролират живота и хората около себе си.

Точната причина, доколко произходът на тези задръжки понякога е заложен дълбоко в мениджърската психология, не е изяснена. Важното в това изследване е да се подтикнат мениджърите, които смятат, че най-добрият начин за обучение е „контролирането“, да осъзнаят как и кога биха могли да осигурят обучение и отзвук.

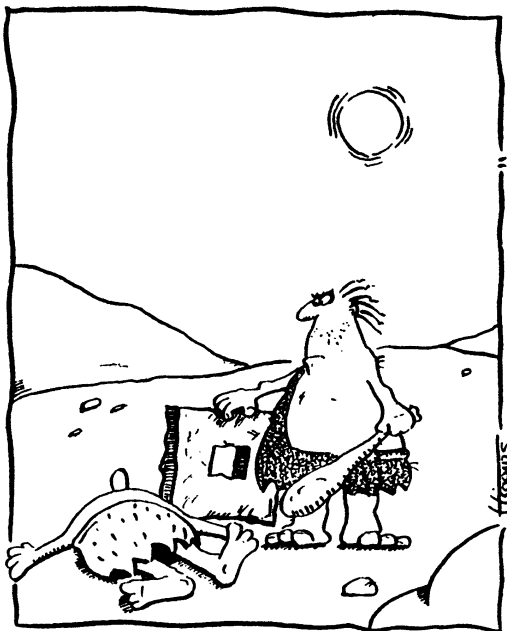
Има три често срещани задръжки в обучаващите и всяка от тях има начин да бъде преодолена, както е посочено на отсрещната страница.

Задръжки пред обучаващите и начини да се избегнат

Типични „съждения“ да не се обучава	Възможна „реална“ причина	Възможно навлизане в обучението
1. „Няма достатъчно време..“	1. „Трябва да имам пълен контрол..“	1. Да се постигне съгласие кога и как точно обучението ще бъдеизвършено.
2. „Обучаваните не могат да реагират както трябва..“	2. „Уплашен съм, че не мога да го направя..“	2. Да се попитат обучаваните, как тя или той биха искали да получат отзвук от обучението.
3. „Задачата няма да пострада, ако не обучавам..“	3. „Ако го пренебрегна, ще изтърва проблема..“	3. Затвърдете способностите си да бъдете истински ръководител.
4. „Мога да ги засегна..“	4. „Те няма да ме харесат..“	4. Започнете с нещо сигурно - някой, с когото сте в добри отношения или някой, който е добър, но може да бъде още по-добър.

Упражнение

- Помислете си кога за последен път сте обучавали или сте давали отзвук. А защо не сте го правили? Какво би направило това по-лесно за вас?



Неспособността на Тед да разграничи даването на съвет от правенето на критични бележки задържа проекта в решаващия стадий...

Ключов момент: Методът на обучение „незабавен резултат„ може да действа, но само когато е приложен правилно.