



ДОБРИЯТ МЕНИДЖЪР

ресурсен
материал

4

Този материал е създаден в рамките на инициативата Next Gen. Next Gen е съвместна инициатива на Оператора на Фонд Активни граждани България и Операторите на Фонд Активни граждани от Словакия и Литва за повишаване капацитета на млади лидери на граждански организации.

Оператор на Фонд Активни граждани България е Фондация „Институт Отворено общество – София“ в партньорство с Фондация „Работилница за граждански инициативи“ и Фондация „Тръст за социална алтернатива“.

София 2023

Този материал е създаден с финансовата подкрепа на Фонд Активни граждани България по Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от Оператора на Фонд Активни граждани България и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Финансовия механизъм на Европейското икономическо пространство.

ДОБРИЯТ МЕНИДЖЪР

Ефективното управление на гражданския сектор изисква комбинация от здрав разум, усет, увереност, обвързване с моралните норми и ценности на организацията и добра управленска работа във всички сфери на дейността. Някои хора изглеждат са истински добри във всичко това; други трябва да придобиват умения и усет.

Специално в малки организации, хората често заемат управленски постове без да имат предишен опит или обучение. От длъжност консултант, дитегледач, администратор или организатор на кампании те изведнъж трябва да преминат към разработване на предложение за дългосрочно развитие на организацията или даден проект, да отправят препоръки към касиера или управителния съвет по сложни финансови въпроси, да имат информация за различни източници на финансиране, да управляват платени служители и доброволци, да разработват постоянен поток от доклади, програми и протоколи, да представят организацията пред външния свет и какво ли още не.

Няма човек, който да бъде добър във всички елементи на управлението. Ето затова настоящият ресурсен материал се занимава с въпроса как човек може да бъде достатъчно добър мениджър, способен да използва собствените си силни страни, умения и стил по най-добрия начин.

Това включва разбиране за:

- управленски понятия като власт, правомощия и лидерство;
- стилове на управление и тяхното влияние върху други хора и организацията като цяло;
- знания, умения и качества, които допринасят за доброто управление;
- мениджърът като част от управленския екип;
- извличане на най-доброто от управленските страни;
- различията между неформални и формални организации и как това се отразява на управленския екип;
- специфични проблеми при управлението на не-иерархични или колективни организации.

Един от най-трудните проблеми при гражданските организации е неясната граница между управителния съвет и мениджърите. Разделението би зависило от големината на организацията, нейната управленска философия и структура.

В по-големите организации отговорностите се разпределят между управителния съвет, изпълнителния директор и преките мениджъри. В малките организации често никой не се определя като „мениджър/управител“, а служителите и доброволците директно отговарят пред управителния съвет. Управленските отговорности могат да бъдат поделени между всички работещи и в не-иерархична структура.

Независимо как е структурирана групата, трябва да се прави разграничение между решения относно дългосрочните цели или посока на организацията (отговорност на управителния съвет, но винаги в консултации със служителите,

доброволците, потребителите и членовете на организацията) и решения за начина, по който организацията ще изпълнява тези цели (в широкия смисъл отговорност на мениджмънта и служителите, но в рамките на политиката и процедурите, приети от управителния съвет).

Управленски концепции

Идеите за власт, отчетност, лидерство, контрол или правомощия понякога се приемат като противоположни на духа на доброволния и обществен труд. Но тяхното разбиране е важно за доброто управление, затова тук са разгледани някои концепции, касаещи гражданския сектор.

Управление

Управление може да означава процесът на управление (взимането на решения и използване на ресурси за постигане на желаните резултати) или може да означава хората, отговорни за този процес. В настоящата книга „управление“ винаги се използва в първия смисъл; хората, отговорни за управлението се наричат управителен съвет и/или мениджъри. Мениджърите включват старши мениджъри, преки мениджъри или работещи в колектив с поделена отговорност за управлението.

В тази книга се налага и схващането, че всеки ангажиран в работата (платена или неплатена) за или управляващ гражданска организация е отговорен за самоуправлението си.

Функциите на управлението и самоуправлението са разгледани в Ресурсен материал 1.

Власт

Да притежаваш власт или да бъдеш на власт означава да имаш правомощия и право да направиш нещо или да можеш да изискаш от другите да го направят. В една организация трябва да е ясно откъде произтича тази власт. В повечето граждански групи пълната власт принадлежи на управителния съвет или на друго управително тяло. Власт за някои дейности или функции се прехвърля на отделни членове на съвета, комисии или старши служители (или в не-иерархичните организации — на всички служители).

Властта може да бъде легитимна (основаваща се, например, на закона, на учредителния договор на организацията или на описание на работата), традиционна (основаваща се на идеята „ние винаги така сме го правили“) или нелегитимна (основаваща се на личен авторитет или когато се запълва празно място, оставено от неупражняване на легитимната власт.) Възниква обръкване, ако има конфликт между легитимната и традиционната власт или когато хората не желаят да приемат нелегитимна власт.

Да си авторитет няма нищо общо с вземане на решения или извършване на действия; това означава да имаш специализирани знания. Така че някой, който е властимащ, може да не упражнява власт. Може да възникне конфликт, ако има разминаване между лице, което е (или мисли, че е) властимащо и някой, който е на власт.

Човек, който упражнява власт е авторитетен/влиятелен, както е и някой експерт или някой с широки познания по нещо. Което е различно от това да бъдеш авторитарен: човек, който използва властта си, за да принуждава хората да правят каквото той/тя иска или който очаква пълно и непрекословно подчинение на своята власт.

В една организация всеки трябва да бъде наясно кой притежава легитимната власт да взема решение или предприема действия.

Отговорност

Да имаш отговорност означава да бъдеш задължен или от теб да се очаква да направиш нещо. Това не е непременно същото като властимането. Например, мениджърът на проект може да има властта да реши в колко часа да открива вечерните сбирки в четвъртък, но младежкият лидер, който ръководи клуба в четвъртък, носи отговорността да отвори клуба.

Поемането на отговорност означава човек да направи нещо дори без да има специфични отговорности за това. В много офиси никой (или всеки, което се оказва едно и също) има отговорността да изхвърля боклука. Но обикновено само един или двама души поемат отговорността да го направят.

Ясно определените отговорности за вземане на решения, планиране и действия е важен елемент на доброто управление.

Отчетност

Отчетността означава да даваш отговори на тези, които разпределят властта и отговорностите. В една гражданска организация младите служите отговарят пред висшите служители; всички служители трябва да се отчитат или пред мениджърите, или на управителния съвет; комисиите се отчитат на управителния съвет; съветът се отчита на членовете, които са го избрали (в членски организации) и на дарителите; дарител, който е благотворителен настоятел се отчита на настоятелството; дарител, който е законов фактор, се отчита пред обществото. Ако организацията е регистрирана, тя ще се отчита по определени начини пред Търговския регистър и Регистъра на юридически лица с нестопанска цел.

Отчетността е важна, за да гарантира, че организацията и отделните личности правят каквото се очаква от тях. В най-добрия си вариант, отчетността е гладък процес на вземане на решения, разпределяне на отговорности, предприемане на действия и тяхното докладване. Без правилна отчетност решенията ще бъдат вземани без адекватна консултация с хората, които ще ги изпълняват, отговорностите няма да са ясно разпределени и няма да има подходящи процедури за мониторинг на работата и докладване на извършеното.

Лидерство

Понятия като управление, власт, отговорност и отчетност са свързани с начина, по който е структурирана организацията и начините, по които се взимат решения и предприемат действия и тяхното докладване. Някои от тези структури и процедури могат да бъдат формални (в специално споразумение, в писмен вид), други са неформални („така си го правим“). Мениджърът получава отговорността, в рамките на организационната структура, да следи за вземането на решенията, извършването на работата и разумното използване на ресурсите.

Въпреки това лидерството се свързва с отделните личности, а не с организационните структури. То не подлежи на вписване в процедури и длъжностни характеристики. То означава способността да вдъхновяваш другите, да ги накараш да вземат решения или да вършат работа не само защото трябва, а защото искат да го направят. Добрите лидери въздействат на хората, но откриват, че на тях също им се въздейства. Добрите лидери предизвикват доверие към себе си, но също имат доверие в хората около тях и им помагат да изградят своята самоувереност.

Мениджър без лидерски качества може да свърши работа ефективно, но на организацията и отделните хора в нея ще им липсва динамика.

Лидер без управленски умения може да има лоялни последователи и да достигнат до нови брилянтни идеи, но вероятно ще създаде организация, която не постига желаните резултати или е твърде зависима от лидера си.

Лидер, който не притежава управленска власт, може да изгради свита, която ще бъде в конфликт с мениджърите, което ще доведе до разцепление и вътрешни противоречия.

Много теории за лидерството се съсредоточават върху лидерите като харизматични мечтатели, които имат големи мечти, разказват за тях и предизвикват почти неоспорима лоялност. Тези качества може да са важни и дори основни за някои организации, особено в ранните етапи на развитие. Но прекалената зависимост от идеите и динамизма на един човек може да доведе до потискане способността на останалите да развиват дейност и да дават своя принос, и накрая — до разрушаване на организацията, в случай че харизматичният лидер напусне, умре или бъде уволнен.

Контрол

От всички думи, свързани с управлението, може би контрол най-често се тълкува погрешно.

Контролът е позитивно нещо: да контролираш дадена ситуация или да я държиш под контрол означава, че напълно осъзнаваш какво се случва и си в състояние да вземеш подходящи решения или да предприемеш подходящи действия. Така че някой, който има легитимна власт трябва в същия този смисъл да контролира.

Но контролът може да бъде и негативен. Легитимната власт, използвана по авторитарен начин е контрол: „координаторът контролира събранията на служителите, като не им дава никакъв шанс да вземат думата“. Използването на нелегитимна власт също често е контрол.

Дори когато картината е относително ясна, гумата „контрол“ все още може да бъде тълкувана погрешно. Една организация трябва винаги да контролира своите финанси; тя трябва да знае с какви средства разполага и как се изразходват. Но ако касиерът заяви „Аз искам да контролирам финансовото положение“, това означава ли, че той/тя иска да взима всички решения за това или просто да разбира ситуацията?

Контрол също означава поставяне на стандарти и очакването те да бъдат постигнати (качествен контрол) или ограничаване на нещо (да се гържи под контрол).

Правомощия

Правомощия, контрол, лидерство и власт често се използват взаимозаменяемо, което предизвиква още повече недоразумения. Правомощията да действа могат да бъдат определени като способността или правото на някой да направи нещо. Правомощия над нещо е способността или възможността да накара други хора да направят нещо. Подобно на властта, правомощията могат да бъдат легитимни или нелегитимни; подобно на контрола, те могат да бъдат използвани позитивно или негативно.

Хората, които заемат ръководни постове често не обичат да говорят за правомощия или контрол. Казват, че изпълняват своята легитимна власт; не прилагат правомощия; не извършват контрол. Но мениджърите (били те от управителния съвет или от служителите), които не осъзнават правомощията и потенциала за контрол, произлизащи от тяхната длъжност, рискуват да прилагат неправилно властта си.

Неправилно прилагани правомощия се превръщат в несправедливост; неправилно прилаган контрол става принудително подчинение; неправилно прилагано лидерство става авторитаризъм. Фактът, че те могат да бъдат неправилно приложени не означава, все пак, че това е неизбежно. Хората, които имат правомощия или власт, имат възможност да прилагат контрол или да заемат лидерски постове, трябва да осъзнават какво означава правомощие, контрол, власт и лидерство и да ги използват мъдро.

Тъй като хората се страхуват да не бъдат обвинени, че са несправедливи, деспотични, доминиращи или авторитарни, може да има нежелание да се заемат тези постове и да се упражнява власт в някои групи, особено в онези, които се придържат към нейерархичния начин на работа. Но в групи, в които никой няма власт или не взема легитимната власт, решения се взимат (ако се взимат изобщо) точно чрез неправилно прилагане на правомощия. Най-гръмогласните, най-авторитарните или най-податливите на манипулации ще вземат контрола. Тогава къде отива легитимната власт? Ами отчетността?

Тези въпроси са объркани и понякога трудни, но трябва да бъдат разглеждани от онези, които управляват гражданските организации.

Организацията

Начинът, по който една организация се управлява се отразява на:

- културата на организацията;
- етапа на развитие на организацията;
- структурата на организацията и екипите, съставляващи нейната структура;
- управленския стил на ключови личности в управленски роли.

Култура на организацията

Културата на организацията е свързана с нейната история, хората, ангажирани в нея (членове на управителния съвет, служители и потребители), вида работа и нейните приоритети.

Културата зависи главно от:

- отделната личност или малка група, приближена до определена личност, често много харизматичен и динамичен основател, силно доминиращ председател или изпълнителен директор или малка клика;
- групата и нейните членове: набляга на самопомощ, взаимопомощ и споделена власт, включване на всички членове във вземането на решения и предприемането на действия;
- услугите или дейностите: наблягане на предоставянето на услуги или дейности за потребители/членове;
- задълженията: внимание при изпълнение на задълженията и постигане на целите.

Културата е също така отражение на отношението на организацията към промяна. То може да бъде, например:

- консервативно: против промяна; придържащо се към веруюто: „действаме, както винаги досега“;
- опортюнистично: подхваща се всяка нова възможност за промяна, без непременно да се съобразява дали това отговаря на целите и работата на организацията;
- предприемаческо: постоянно се развиват нови услуги и дейности;
- експанзионистично: постоянно се увеличава броя на потребители, клиенти, членове, гр.;
- търговско: съсредоточено върху увеличаване на средствата или приходите на организацията, дори ако това означа отдалечаване от целите и приоритетите на организацията.

Външни фактори (като натиск от дарители да се промени от самоподпомагаща се организация в предоставяща услуги и после да трансформира предлагането на услуги в генерираща приходи) или вътрешни фактори (като напускащ основател или харизматичен лидер) могат да създадат сериозни проблеми. Може да се наложи организацията като цяло и отделните хора в нея да действат по начини, които са несъвместими с установената култура на организацията. Това може да доведе до объркване, тревога, спорове и разделение в организацията.

Друг аспект на организационната култура е степента на формалност в организацията. Неформалните организации обикновено са малки и динамични, основаващи се на приятелски кръгове или взаимни интереси, с неформални канали на комуникация. Работата се определя от интереса на членовете или служителите, на основание на субективната оценка какво е или какво не е подходящо за организацията. Ако хората не вършат, каквото се очаква от тях, се налагат неформални санкции и колегиална критика.

Формалните организации могат да бъдат големи или малки. Те са доста по-добре планирани и стабилни, с цели, трудови характеристики и формални канали на комуникация.

Решенията за организацията се основават повече на „обективни“ критерии („това отговаря ли на нашия стратегически план?“). Има правила, супервизии и крайни дисциплинарни процедури, ако хората не изпълняват онова, което се очаква от тях.

Много хора биха разпознали преминаването от неформален към формален тип в техните организации. Това преминаване може да се окаже трудно, особено ако формалните механизми, като стратегически планове и дисциплинарни процедури се налагат на организации, които все още работят неформално или ако някои служители или потребители искат да продължат да работят по неформален начин, дори след като организацията е станала твърде голяма, за да може да работи ефективно. За мениджърите е важно да разберат, че управленски стил, подходящ за една неформална организация не може да бъде подходящ за една по-формална организация.

Етапи на развитие

В частта *Учещата се организация* (виж края на този ресурсен материал) са посочени седем жизнени етапа в развитието на организацията:

- детски етап: когато се образува нова организация, проект или екип и най-голямо внимание се обръща на определяне идеята за бъдещето и начина, по който тя да се осъществи;
- младежки етап: когато трябва да се взимат решения дали и до каква степен да се разраства;
- рационален етап: когато вниманието се измества от отделните личности, ангажирани в създаване и развитие на организацията, към по-съзидателни системи, процедури и съгласуваност;
- установен етап: когато организацията може да спре да се занимава със (и може би дори да намали) системите и процедурите, а да се съсредоточи върху предизвикателството, творчество и разнообразие.
- етап на нови търсения: когато организацията се лута, загубила е пътя си и се налага да смени фокуса и да определи нова идея за развитие;
- последван от етап на отмиране, защото не е успяла да направи нужните преходи или да достигне етап на трансформация, като става нова организация с нов кредит на живот и малко или повече започва отново от бебешкия етап.

Организациите се нуждаят от различни типове лидери и мениджъри в различните си етапи на развитие. Харизматичният мечтател, който може да ръководи организацията през детския и младежкия етап, може да се превърне в правно задължение по време на съзряване на организацията и се налага да обръща по-малко внимание на отделните личности, а повече на приемствеността. Хората, които първоначално са изградили системите и процедурите и създали организацията като такава, може да нямат прозорливост или енергия да я отведат в нови сфери на дейност. Би било от помощ да се помисли в кой етап на развитие се намира организацията и какви хора са нужни, за да я преведат до следващия етап.

Структури в организациите

Едната крайност е управленската структура да бъде напълно плоска, без да има отделен човек или група, отговорни за управлението на някой друг. Това е случаят с много малки групи, където едни и същи хора се занимават с управление на организацията и извършване на работата в нея, или където управителният съвет и служителите се възприемат като работещи в не-иерархична структура, вместо управителният съвет да поема отговорности за стратегическото управление.

Другата крайност са иерархичните организации с няколко нива на управление: вероятно настоятелство, управителен съвет като изпълнителна комисия на настоятелството, няколко специализирани изпълнителни комисии и работни групи, директор или изпълнителен директор, няколко началник отдели, работещи като мениджърски екип, преки мениджъри и супервизори.

Кадровата структура може също да бъде плоска или йерархична, с едно или няколко нива.

Ако работата се раздели на няколко категории, това ще рефлектира в структурата на отделите. Структура на екип или на отдел може да се изгради на:

- географски принцип: различни отдели или проекти покриват различни райони;
- функционални отговорности: различни отдели покриват различни функции, например, кадри, финанси, реклама, предлагане на услуги;
- видове услуги: различните отдели и проекти покриват различни услуги, например, индивидуални практически занимания, здравна просвета и кампании на здравни теми;
- потребителски групи: различните отдели се занимават с различни потребителски групи, като например възрастни хора, юноши и малки деца.

Цялостната организационна структура е сложно припокриване на управленска структура, структура на персонала и структура на отделите. Хората във всяка част на организационната структура формират екип.

Екипи в организацията

Екипът е група от хора, работещи заедно по съвместна задача или за съвместна цел. Организациите са съставени от постоянно сменящи се екипи: групи от членове, управителен съвет, изпълнителни комисии, екипи от служители, проектни групи, работещи по специфични задачи. Макар че всяка група хора е уникална, повечето екипи и отношенията в тях, преминават през еднакви етапи. Етапите на екипното развитие са описани от Брус Тъкман през 1965 като:

- формиране (forming): събиране в група и опознаване един друг, определяне какви ще бъдат задачите и приоритетите на групата;
- бушуване (storming): утвърждаване и изглаждане на различията в групата;
- нормиране (norming): договаряне на целите, приоритетите, процедурите, отношенията един към друг;
- изпълнение (performing): захващане с работа, без да се отделя много време и енергия, за да се решава какво и как трябва да се прави.

Различни лидерски и управленски стилове са необходими за различните етапи на развитие. В етап на формиране може да налага силно лидерство и ръководене. В етапа на бушуване членовете на екипа добиват информация, умения и увереност, за да станат органична част от екипа. В етапа на нормиране членовете на групата поемат повече отговорност за вземане на решения и предприемане на действия, а в етапа на изпълнение ролята на лидера или управителя е главно да разпределя задачи и наглежда изпълнението на работата.

В период на значителни промени в екипа или организацията, например, когато ключови личности напускат или когато вида или обема на работа се променя значително, групата може да се върне към ранните етапи на взаимовъздействие. Това може да обърка хора, които се занимават с „изпълнение“ и не разбират защо групата се връща в етапи на обсъждане („формиране“) или спорове („бушуване“).

По-късно Тъкман определя и пети етап — оттегляне, когато екипът е приключил задълженията си и се разпуска. За групи, които преминават значими промени, но не се разпускат, петият етап може да бъде реформиране или скърбене, когато членове на групата се примиряват с промените в групата и начина ѝ на работа.

Много проблеми възникват с ежегодно избираните управителни съвети, тъй като всяка новоизбрана група така и никога не преминава етапите на формиране и бушуване. Подобни проблеми се срещат в организации с голямо текучество на кадри или с бързо разрастване. Объркване и конфликт може също да възникне, ако екипите в организацията са на различно ниво на развитие, например, когато екипът е напълно установен и върши добре работата си, а управителният съвет е преминал през бързи промени в състава си и е обратно на етап формиране.

Мениджърът в организацията

Културата на организацията, нейните структури и етапи на развитие представляват контекста, в който един мениджър трябва да работи. Всеки мениджър внася в това своето ниво на управленски опит и компетентност, своя лидерски и управленски стил. Специално при новите и неопитните мениджъри възникват много проблеми поради разминаване между организационната култура и индивидуалния подход.

Управленски стилове

Управленският стил възниква от взаимодействието между организационна култура и индивидуалния подход на всеки мениджър към управлението и това налага тона на отношенията в организацията. Макар че съществуват десетки начини да се класифицират управленските стилове, могат да се определят шест общи категории, наречени авторитетен, авторитарен, колективен, индивидуалистичен, бездействен и хаотичен. Много малко групи или личности последователно се придържат към един модел.

Авторитетен

Авторитетните управителни съвети и мениджъри взимат решения и предприемат действия, които са легитимно техни, но дават да се разбере, че служителите и други, свързани с организацията, могат да поставят под въпрос тези решение и действия, ако имат достатъчно основание за това.

Този стил на управление работи само, ако управителният съвет и мениджърът имат или са възприемани като имащи легитимно право да взимат решения и да предприемат действия за специални отговорности и могат да действат съгласно тях.

Авторитетното управление има важно значение, когато вече са взети главни решения, които управителят трябва да осъществи. Не е практично да се консултира с всеки ангажиран или да ангажира всички в демократичния процес на взимане на решения, независимо колко малко трябва да се направи.

Колективен

Консултативното управление прилича на авторитетното, но мениджърът или управителният съвет взимат решения или предприемат действия, след като съберат идеи и мнения от хората, които решението касае, мнения от „експерти“ или съветници или консултации с други подходящи лица. Това обикновено е много ефективно, защото потвърждава и използва знанията и идеите на други хора, но крайната отговорност ясно се поема от един човек или група.

Ако мениджърът е решил предварително какво ще бъде решението и използва консултациите само като козметично средство, управленският стил е авторитарен, а не консултативен.

Демократичното управление означава, хората, които решението касае, да участват пряко в неговото вземане. Това е крайъгълният камък на колективното и не-иерархично управление и може да се срещне в традиционните организации, ако някои отговорности се поемат от събранията на служителите или на екипа, а не от мениджъра.

Демократичните решения могат да бъдат вземани чрез гласуване (и трябва да бъдат изпълнявани, дори ако мениджърът подкрепя губещата страна) или чрез консенсус (като вземат предвид мнението и идеите на всички, макар да не го приемат напълно). Вземането на решения не е демократично, ако служителите имат право само на „правилни“ решения (т.е. онези, които мениджърът иска те да вземат).

Главните решения относно политика и приоритети трябва винаги да включват хората, които вероятно касаят или чрез консултации с тях или чрез тяхното директно включване във вземането на решението. Но за повечето организации не е практично всички да участват във вземането на всяко решение по всяко време. Много е важно хората да могат да поемат лична отговорност за определени решения и специфични аспекти на работа.

В някои ситуации отговорността за управлението може да пада на представители на различни групи. Например, многоекипен проект може да няма един общ ръководител на проекта или координатор, а може отговорностите на централното управление да бъдат поети от ръководна група, съставена от представители на всеки екип.

Този стил на управление действа само ако хората, ангажирани в него, желаят да поемат управленски отговорности, провеждат се процедури, за да се докаже, че всъщност те представляват интересите на своята група (а не свои собствени) и ако тяхната натовареност позволява да отделят време за управление.

Авторитарен

Авторитарното управление не е същото като авторитетното.

При авторитарното управление властта и правомощията се използват да се доминира и да се контролира негативно. Очаква се пълно и безпрекословно подчинение. Управителният съвет или отделно лице решават какво да правят хората и те нямат друг избор.

Тъй като авторитарните мениджъри очакват (и обикновено получават, макар фалшиво) подчинение, този стил на управление може да изглежда ефикасен за извършване на работата. Но командваните хора бързо загубват интерес и изпълняват задълженията си не по желание, а по принуда. Или се настройват враждебно, стават специалисти по правене на абсолютния минимум работа, само за да затворят устата на шефа, а понякога дори и още по-големи експерти при саботиране на работата.

Управителни съвети или мениджъри, които са благоразположени диктатори също използват власт и правомощия, за да доминират и контролират. Но те се опитват или казват, че се опитват да вземат решения и предприемат действия, имайки предвид кое ще бъде най-добре за служителите, потребителите/клиентите или общността.

Ако те вземат решения, които се приемат от служителите, потребителите или други ангажирани, този тип управление може да се определи като достатъчно ефективен. Това обаче зависи изцяло от разума и такта на мениджъра или управителния съвет, без да се вземат предвид гледните точки или идеи на работещите, които всъщност ще изпълняват задачите или потребителите, които ще получават крайния продукт. Ако човек, който взема решението сбърка, може да се стигне до голямо притеснение и нежелание за сътрудничество.

Индивидуалистичен

Авторитетният, колективният и авторитарният стил на управление се основават на легитимна власт: право да осъществява управление, съгласувано с организацията. Някои мениджъри или членове на управителни съвети взимат решения или предприемат действия без да имат власт за това.

Това може да възникне вследствие на управленски вакуум: никой не изпълнява специфични управленски задължения и тогава се захваща отделната личност. Ако това се случи, проблемът трябва да се разпознае и да се предприемат мерки, за да се възложат на някой формалните отговорности.

Мениджърите или членовете на управителния съвет могат да станат досадни, присвояващи си властта или отхвърлящи легитимната власт на някой друг. Тези хора няма да позволят на служителите да се заемат с работа или да позволят на управителния съвет да взема решения; те постоянно се бъркат или дори сами вършат работата. На досадните мениджъри или членове на управителни съвети трябва да им се напомня, че прехвърлят границата; налага се поставянето на по-ясни граници.

Управител, който е много харизматичен или енергичен може да засенчи всички останали и накрая да обере всички заслуги на работещите в групата (или да му ги препишат).

Това се случва, когато едно лице е повече лидер, отколкото мениджър. Мениджърът в това положение би трябвало да отстъпи и да се увери, че прави всичко възможно да се отдаде заслуженото, на когото трябва.

Бездействен

Много мениджъри просто абдикират от отговорността за управление, като възприемат бездействен подход: „Ако не му обърна внимание, ще отпадне или някой друг ще го свърши.“

Отричането е най-често срещаната форма на абдикация: мениджърът или управителния съвет отричат нуждата от вземане на някое решение, или казват, че нямат отговорност или власт да го извършат. Отричането създава управленски вакуум, в който побеждават най-гласовитите.

Колкото и странно да изглежда, абдикация може да се получи, ако отговорните за управлението се опитат да ангажират твърде много хора. Мениджърите понякога създават фалшива демокрация, като заявяват, че искат да включат други хора чрез консултативни или демократични процеси, но не им дават достатъчно или подходяща информация, време или възможност да участват. Или пък мениджърите постоянно препращат всички въпроси към другите, вместо сами да се заемат с тяхното решаване.

Хаотичен

Последният стил на управление представлява липса на какъвто и да било последователен стил. В тази хаотична ситуация, никой не знае кой е отговорен за вземане на решения или предприемане на действия. Целите постоянно се променят, в зависимост от настроението на управителния съвет или мениджъра или който в момента отговаря за това. Решения се вземат и се отменят, защото никой не признава и не уважава авторитета на другите хора. Никой не поема отговорност за справяне с трудни ситуации, така проблемите се натрупват, докато се стигне до голяма криза или докато някой стане изключително авторитарен.

Подходящият стил в подходящото време

Авторитетният и колективният стил са добри по принцип. Авторитарният и индивидуалистичният подход могат в някои ситуации да се приемат като необходими, но не биха били подходящи за повечето граждански организации. Небрежният и хаотичният подход може да не нанесат много вреда за кратко време, но скоро започват да пречат на работата на отделните хора и на организацията като цяло.

Добрите мениджъри знаят кога могат да вземат решения сами, кога да се консултират с други хора и кога да включват всички в демократичен процес. Те не се страхуват да вземат решения или да предприемат действия по свое виждане, когато е необходимо и не губят времето на хората за ненужни консултации или събрания, за да включват всички във вземането на решения по маловажни/

незначителни въпроси. Те обаче разбират значението на подходящото ангажиране на хората, като предоставят адекватни възможности на платените служители, доброволците и потребителите, за да допринасят за обсъждането и решенията на организацията и тяхната работа, да изслушват и оценяват всички идеи.

Знания, умения и качества

Не е трудно да се състави дълъг списък от знания, умения и качества, необходими за перфектния мениджър. Може да се окаже още по-лесно да се посочи една група основни знания, които могат да се придобият чрез сравнително директни процеси и друга група лични или междуличности умения и качества, които са присъщи на човек или могат да бъдат развити.

Основни знания

Тази група може да се раздели на знания за:

- организацията: какво прави, с кого или за кого го прави, защо го прави, как го прави, нейните морални устои и ценности;
- полето на действие: политически, социален и икономически контекст, приети стандарти и очаквания, какво правят другите и как тази организация се вписва;
- управленските функции: дълго, средно и краткосрочно планиране, мониторинг и оценяване; финансово планиране, счетоводство, отчетност и контрол; управление на кадрите, управление на работните помещения; управление на времето.

Освен, че трябва да има тези знания, мениджърът трябва да умее да ги прилага.

Лични и междуличностни умения

Хората усвояват лични и междуличностни умения от момента на своето раждане, така че мениджърите би трябвало да са усвоили поне някои от тях. Други могат да се доразвият чрез наблюдение и практика.

Те Включват:

- комуникативни и презентационни умения: способността да организира и представя устна и писмена информация;
- способност и желание за обучение: умение да изслушва, готовност да посреща предизвикателства, време и желание за обучение, способност да развива нови начини за работа;
- усет и гъвкавост: в отношенията с клиентите, потребителите на услуги и членове; с хората, които вършат работата; с голямото разнообразие от нужди и ситуации; с променящите се нужди и изисквания;
- лидерство: доверие и вяра в другите; способност да вдъхва увереност в организацията, в себе си и в другите.

Управленски роли

След продължително проучване Р. Мередит Белбин (виж края на ресурсния материал) определи осем роли, които се заемат на управленско ниво във всяка организация. Всяка роля е еднакво необходима и управленският екип работи най-добре, ако всяка роля е заета.

В гражданските организации „управленският екип“ може да бъде управителният съвет, съветът заедно с мениджърите, изпълнителен директор заедно с преките мениджъри, всички служители в не-иерархична организация, или проектен екип, сформирани с определена цел.

- **Новатор** (понякога наричан агрегат): генератор на творчески и нестандартни идеи и нови стратегии за екипа, който гледа на екипната работа и проблемите по нетрадиционен начин и може да посочи нови пътища за решаване на проблемите.
- **Изследовател на ресурси**: ентусиазиран, отворен към света екстровеърт, който поддържа връзка с други екипи или организации и въвежда нови идеи, контакти и ресурси от други източници.
- **Координатор**: добър е при председателстване на дискусии, изясняване на целите, координира работата и я разпределя, за да извлече най-голяма полза от потенциала на всеки член на екипа и от неговите ресурси за постигане на целите. Координаторът е балансиран, фокусиран и дисциплиниран, той е добър слушател и съдник.

- **Двигател:** динамичен лидер, който чрез своята енергия и страст, въздейства на начина, по който се извършва екипното усилие. Двигателят подхваща работата и я движи напред, като умело намира начини да заобикаля пречките.
- **Наблюдател – оценител:** изготвя критични анализи на проблеми и ситуации; оценява предложенията, за да помогне на екипа да взима балансираните решения.
- **Екипен служител:** благ и сговорчив, допринасящ за добрата комуникация и лични отношения в екипа и оказващ лична подкрепа на отделни хора и тяхната работа.
- **Реализатор:** дисциплиниран организатор и администратор, който превръща идеите в практически задачи, планове, графици и процедури.
- **Финалист:** добросъвестна личност, която притежава чувство за неотложност и следи задачите да се завършват и то в срок.

Впоследствие Белбин добавя и девета роля:

- **Специалист:** експерт с широки професионални познания за даден аспект на екипната работа.

Макар че повечето хора се вмъкват ту в една, ту в друга от тези роли, за всеки човек има по една или две най-удобни. Ако в някой управленски екип няма човек за всяка роля, или екипът няма да работи толкова ефективно, колкото може, или членовете на екипа ще заемат неподходящи роли. Това може да означава, че те ще имат по-ограничен принос.

За малките граждански организации и за екипи в големите организации категориите на Белбин помагат да се посочват и изграждат силните страни на членовете на съвета, мениджърите и останалите служители, както и да се

определят празните позиции, които трябва да се запълват. Това може да бъде направено или чрез въвеждане на нови хора, или чрез развиване на тези силни страни у хората, които вече работят там. Може също да се окаже полезно отделните хора да назоват силните си страни и да ги сравнят с начина, по който другите ги възприемат.

Белбин прави и списък на слабостите, често свързвани с всяка характеристика:

- новаторът може да пренебрегва подробностите и да не е добър в комуникирането;
- изследователят на ресурси може да се отежчи, след като отмине първоначалният ентузиазъм;
- координаторът може да бъде възприеман като манипулативен или контролиращ;
- двигателят може да се гразни, когато нещата не вървят, както той/тя иска;
- наблюдателят – оценител може да не бъде добър екипен лидер;
- екипният служител може да се окаже нерешителен в кризисни моменти;
- реализаторът може да е консервативен и лишен от гъвкавост;
- финалистът може да не желае да разпределя/прехвърля задачи;
- специалистът може да е така съсредоточен в своята специалност, че да не проявява интерес към нищо друго.

Осмислянето на типичните слабости, които вървят успоредно с всяка силна характеристика ще помогне на екипите да разберат и овладеят тези видове поведение.

Достатъчно добрият мениджър

Как мениджърите биха се ориентирали какво е правилно за тях сред това благо от информация за управленските функции, стилове, роли и умения, за лидерството, за организационните стилове и нужди?

Основното правило е мениджърите да се доверяват на своя инстинкт и да се стремят към последователност. Едва ли някой би им се доверил като мениджър, ако не знае що за хора са и какво да очаква от тях.

Няма смисъл човек да се стреми да бъде Супермениджър. Мениджъри, които правят това само поставят невъзможни цели за себе си и служителите си (виж Ресурсен материал 13, за индивидуалния стрес и стресовия цикъл на организациите и за последиците от него). Вместо това мениджърите трябва да се стремят да бъдат достатъчно добрият мениджър: онзи, който е уважаван, печели доверие и който може:

- да бъде лидер, вдъхновяващ и сплотяващ групата, без да я доминира;
- да управлява собственото си време и енергия;
- да помага да отделните хора и групи да определят целите и приоритетите си и да развиват планове за действие;
- да консултира, изслушва, учи и споделя;

- да поема отговорност, да взема решения и да върши работа;
- да има твърда позиция без да е закостенял, да проявява разбиране без да е сантиментален;
- да прехвърля отговорности;
- да се уверява, че работата се върши по начин, съобразен с културата и ценностите на организацията;
- да гласува доверие на хората при изпълнение на задълженията им и да им оказва подкрепа при нужда, без да се натрапва;
- да изказва похвали и одобрение, когато работата е свършена добре и да помага на хората да се обучават и усъвършенстват, когато работата не се върши така добре, както се очаква;
- да изгражда увереност в себе си и в организацията в процеса на управление.

Всичко се свежда до здрав разум, усет и ясно осмисляне на дейността на организацията и нейните служители.

Проблеми в не-йерархичните организации

Групи, които работят колективно или не-йерархично трябва да решават специфични проблеми:

- служителите могат да решат, че чрез съкращаване на управленските и надзорни кадри, отпада и необходимостта от работата, извършвана от тях;
- „самоуправлението“ може да бъде възприемано като: индивидуални служители, които могат да вършат каквото си искат, където си искат, стига да докладват на събранията на служителите или екипа;
- всеки, заел се с управленски отговорности може да бъде приет като авторитарно или антиколективно настроен, затова никога нищо не предприема, докато положението не стане абсурдно;
- „колективно управление“ може да се възприеме като: всички служители, ангажирани във всички решения по всяко време и дори трябва да се съгласяват с всички решения по всяко време — така че нищо никога не се решава;
- Управителният съвет може да бъде привлечен в антиуправленски отношения и може да се окаже неспособен да взема ефективни решения за организацията.

Колективните решения могат да са ефективни в много малки, неформални групи, където целите и философията са ясно определени и съгласувани. Не-иерархичната работа се оказва буквално невъзможна в по-големи групи или в групи, където има разногласие относно целите, приоритетите и стандартите, освен ако няма решени проблеми.

Не-иерархичните организации и екипи имат същите управленски отговорности като другите организации; единствената разлика е, че тези отговорности са поделени между служителите, а не се приписват на определена длъжност в организацията. В групи, които работят колективно или не-иерархично, отговорностите, които управителните и надзорните кадри извършват в традиционно структурираните организации, трябва да се поемат от срещите на служителите или екипа. На срещата може да се реши да се прехвърлят някои отговорности на отделни хора постоянно или на ротационен принцип.

Управителните съвети в колективите имат съвсем същите отговорности като съветите в традиционно структурираните организации. Както във всяка организация някои отговорности на съвета могат да бъдат прехвърлени на служителите, но цялостната ангажираност и правна отговорност остават на съвета или друго управително тяло..

Списък с въпроси за достатъчно добрите управители

1. Как бихте определили формалната или неформалната структура на вашата организация или екип, тяхната култура и вашия подход към управлението? Съвместими ли са структурите, културата и вашия стил?
2. Според вас в кой етап на своя жизнен цикъл се намира организацията? Колко добре мислите, че се вмести в този етап?
3. Могат ли управителният съвет и старшите мениджъри да заемат всички управленски роли, специфицирани от Белбин? Ако има старши управленски екип, могат ли неговите членове съвместно да поемат всичките роли?
4. До каква степен отговаряте на критерия „достатъчно добър мениджър“?