

## Тялото, умът, сърцето и духът

Като деца сме били факири в задаването на въпроси. Питам се какво би се случило, ако отключим този божи дар, ако подкрепим и другите да открият своя? Какъв би бил ефектът за самите нас, екипа ни, икономиката и държавата?

**ПРЕДСТАВЕТЕ СИ** как с хрупкав морков отпред и здрава тояга отзад ще мотивирате потенциален милионер да работи за вас. Трудна работа, нали? Даже щеше да е смешно, ако това не беше така точна метафора за "насърчаването" на човешкия потенциал в мнозинството от компаниите в света днес. Както казва един от гурутата на лидерството, Стивън Кови, тактиката на моркова и тоягата е

**магарешка психологическа** техника за мотивация и е остаряла заедно с индустриалната ера.

Не знам при вас как е, но мен направо ме боли да си призная, че съм я прилагала с усмивка. Причината да използваме този подход обаче не е, че сме изначално сбъркани и лоши хора. Просто цели десетилетия това беше най-изписваното лекарство в мениджмънта за стимулиране на персонала. А то така сладко се пързала по първичната ни природа, че даже някак ни харесва. Единственият проблем е, че светът вече се обърна на 180 градуса.

Казваме ли си, че тоягата няма място и че отдавна масово раздават моркови с чували и глезотията е дотам, че даже предлагат вечеря на козинката на работното място? Но ако сме честни, ще признаем, че тоягата няма нужда да е физическа. Хващаме ли се как я въртим в ума си, как понякога се ядосваме на служителите, че са се качили на главата ни с

**безкрайните си изисквания** за заплати, бонуси, облаги? Радваме ли се тайничко на задаващите се уволнения в условия на криза? Казваме ли си "Така им се пада! Че това разпищолване преди на нищо не приличаше!". Ако отговорът е "да", не бива да се заблуждаваме, че хората не го усещат.

Че нали им плащаме, какво ни пука, ще каже някой. Така е, но е хубаво да разберем, че в 21. век голямата промяна е в поне два аспекта. Първо, хората имат силата да избират. Както казва Кови: "Може да купим гърбовете, но не и сърцата и умовете им. Може да платим труда на ръцете им, но не и да откупим духа им. В центъра на икономиката вече е знанието". А кой е в центъра на знанието (това е втората промяна)? По ду-

мите на Питър Дракър то винаги е ползвано, развивано, предавано и прилагано от хората.

Според изследване на PriceWaterhouseCoopers вече 40% от общия брой служители и 100% от тези на средните и високите нива мениджмънт са служители на знанието. Сиреч преходът към икономика на знанието поставя в центъра човека. Всеки божи ден успехът на бизнеса ни зависи от неговите мисли и действия. Тоест тук изобщо не става дума да удовлетворяваме прищевките на служителите само и само да ги задържим, а и, честно казано, в тази плоскост няма оправия.

Иде реч за две стъпки, които са хем прости, хем са резултатни за мениджмънта. И са добре забравено старо, защото датират още от сътворението на човечеството. Първата стъпка е да видим човека не на парче, а като цяло, а втората - да водим хората с примера и не като им казваме какво да правят, а като задаваме въпроси. Резултатът е като скока от пишещата машина към компютъра,

**от уокмена към iPod**, т.е. от потенциален музеен експонат към висшия пилотаж в управлението на хората. Крайният ефект е, че мениджмънт инструментите на бизнеса ще прекрачат в 21. век.

Преди да направим първата стъпка, е важно да отчетем, че хората имат избор и, съзнателно или не, решават каква част от себе си ще отдадат на работата. Как се чувствате вътрешно спрямо това? Уважавате ли, или се дразните от този факт? Забележете и продължете надолу.

Та първата нова стъпка за мениджмънта днес е да види човека в неговата цялост. Стивън Кови отваря хоризонта пред бизнеса за това за първи път с книгата "Осмият навик" - всекидневно ръководство за мениджърите, търсещи развитие. Той казва: "Има една проста причина защо толкова много хора не се чувстват удовлетворени в работата си и защо повече компании не успяват да се възползват от най-ценните си хора и никога не стават устойчиво растящи организации. Тя е в това, че им

**липсва цялостна** представа за човешката природа". "Чо-

вешките същества не са предмети, които трябва да бъдат мотивирани и контролирани, а са четириизмерни - имат тяло, ум, сърце и дух", обяснява той. Това са и четирите основни нужди и мотивации на всеки - да живеем (оцеляването - тялото), да учим (растеж и развитие - умът), да обичаме (взаимоотношенията - сърцето) и да оставим наследство (смисълът и приносът ни на земята - духът).

Изборът ни доколко да се отдадем на работата зависи от възможността да използваме четирите си измерения и в офиса. За да откриете за себе си ползата от тази нова перспектива, отговорете си на въпросите по-долу:

- Ако възнаграждението ви е далеч под приноса ви към фирмата, какъв ще е изборът ви? (тяло)

- Ако ви плащат добре (тяло), но не научавате нищо ново (ум), какъв ще е изборът ви?

- Ако ви плащат добре (тяло), учите нови неща (ум), но ви унижават (сърце), какъв ще е изборът ви?

- Ако ви плащат добре (тяло), постоянно учите нови неща (ум), уважават ви (сърце), но във фирмата пада голямо лъгане и мазане на клиенти и доставчици (безпринципен начин на работа) или попълват доклади, които никой не чете, и наливат от пусто в празно (липса на смисъл) (дух), какъв ще е изборът ви?

Ако във фирмата пренебрегнем дори само една от четирите нужди, автоматично превръщаме човека в предмет. Само тези хора, към които се отнасяме като цялостни личности,

**избират да работят** с искрен ангажимент. Позволете си за миг да си представите, ако имахте екип от хора с такъв ангажимент, какви биха били резултатите на фирмата?

*А кой, мислите, е най-простият, но не и лесен начин да спечелим ума, сърцето и духа на екипа?* Простичко казано, той се състои във водене на хората не с казване и заповеди, а с искрени въпроси. Това е и втората стъпка, която става все по-популярна в мениджмънта днес и по думите на Майкъл Маркат, консултант и изследовател на човешките ресурси от университета "Джордж Вашингтон", е най-мощният инструмент, чрез който лидерите могат да постигнат много високи резултати. "Ако лидерът на миналото е знаел как да казва, със сигурност лидерът на бъдещето ще знае как да пита. Да задаваш въпроси, вместо да даваш отговори - това е ключът към успеха и дори към съвършенството в лидерството през 21. век", твърди Питър Дракър. Според американския бизнес консултант Джим Колинс пък това е характеристика на всички лидери, извели компаниите си към 15-годишен печеливш устойчив ръст.

*Как така хем акъл не даваш, хем пари правиш?*

Вярно, че има Дядо Коледа, но да се сбъдват две желания накуп, не е ли малко прекалено? Така се е чувствал и "бащата" на този инструмент Тим Галуей преди 30-ина години, когато открил първо като треньор в тениса, че когато започнал да казва по-малко и да

**наблюдава повече**, резултатите на играчите многократно



но се подобрили - един от клиентите му казва, че научил с този подход за 10 минути повече, отколкото за 20 часа уроци по тенис. Но това беше убийствено за егото ми на треньор, разказва Галуей. Този подход прави революция в спорта, пренася се в бизнеса и става известен като коучинг. Иначе казано, мениджърът да използва коучинг, за да води хората, значи да е треньор на екипа си, който извлича максимума от него.

*Умът ни нещо не побира как лидерът хем държи хляба и ножа (заплатата и уволнението), хем задава искрени въпроси? Има ли жив мениджър, който да го е правил? Каква е ползата?* Според мен най-важната е, че чрез въпросите се създава по-човешка работна среда и по-успешен бизнес. Останалото го казват трима изпълнителни директори.

Чарлз Холидей, председател на борда на директорите и изпълнителен директор на американския химически гигант DuPont: "Открих, че когато някой ми зададе въпрос,

**това ме събужда.** Придобивам нова гледна точка. През целия ден задавам въпроси и рядко правя изказвания. Ако не питам, може да подценя ситуацията и проблема и да пропусна ключови теми". Робърт Хофман, изпълнителен директор във фармацевтичната Novartis,

казва: "Въпросите ме промениха невероятно. Сега съм по-уверен и спокоен. Не усещам, че трябва винаги да знам отговорите или да отговарям под натиска на момента. Това подобри комуникационните ми умения, особено слушането и умението ми да убеждавам". За икономическата полза красноречив е Майкъл Дел, основател и собственик на Dell: "Задаването на много въпроси отваря врати към нови идеи, които носят конкурентно предимство".

*Какво става в организацията, когато никой не смее да задава въпроси?* Искате ли наистина да чуete отговора?! Ами може да потъне като "Титаник" или да се разбие като совалката "Челинджър". Общото между тези две трагедии в историята е нежеланието и неспособността на хората и на лидерите да задават въпроси. Инженерите и в двата случая имали въпроси по

**конструкцията на кораба**, но не посмели да ги изкажат пред колегите си. Защо? За да не изглеждат глупави, като задават тъпи въпроси. След като другите експерти не се притесняват за безопасността, значи сигурно всичко е наред, си мислели те. После се оказало, че в умовете на всички се въртели едни и същи въпроси. Джек Уелч, бившият изпълнителен директор на General Electric, казва, че да водиш успешно значи "да виждаш света какъвто е, не както ти се ще или се надяваш да бъде". Затова способността да се задават добри въпроси в условия на безхаберие, риск и объркване, когато никой не знае какво да направи, е сърцевината на доброто управление.

*Щом са толкова важни, защо въпросите са толкова подценени от лидерите днес?* Причината е, че още от деца отнасяме здрава караница или по някой плесник, ако много-много питаме. Така започваме да се страхуваме да питаме. Колкото по-малко го практикуваме, толкова по-некомпетентни и по-некомфортно се чувстваме. И когато един светъл ден станем лидери, си мислим, че трябва да имаме отговорите, а не въпросите. Струва ни се, че да питаме или да не можем да отговорим, показва, че нещо ни липсва като лидери. Липсва ни, но това са самите въпроси, както и умението да ги задаваме.

*Как да разпознаем добрите въпроси?* Добрият въпрос насърчава хората да мислят и сами да открият отговорите, като поемат отговорност и имат дял в резултатите, и те се отварят за неочаквани възможности и открития. Например в Toyota и DuPont служителите преминават специални тренинги как да задават добри въпроси.

*Има ли въпроси, които не работят?* Много мениджъри задават въпроси, но ако са насочващи ("Не си ли съгласен, че

**Иван е проблемът?**", "Ти какво мислиш за Иван? Аз не мисля, че е екипен играч...", "Всички смятат, че Иван е проблемът. А ти?") или от типа "Защо изоставате с графика?", "Какъв е проблемът с този проект?", "Чия бе-

ше тази идея?" и са зададени със смразяващ тон, предизвикват отбрана и отсичат шансовете за успех.

*А как да задаваме въпроси?* Преди въобще да започнем, трябва да сме наясно, че сами по себе си въпросите не могат да спечелят нищо и никого. Важно е с какво отношение ги задаваме - ако питаме автентично, с детско любопитство и искрено желание да разберем, може и да спечелим сърцата на хората. Помнете, че човекът е като радар и мигом улавя фалша. А без доверие коучинг не може да се случи. Забележете какъв е тонът ви. А стойката на тялото? Случва ли ви се да задавате въпроси с добро намерение, а да излизат нахъсано и агресивно? А да се опитвате да разберете някого, пък сте намръщени и скръстили ръце? Дръжте отворена поза на тялото и най-важното -

**отворете вратата** на сърцето си. Представете си, че слушате през него. Ако се чудите как става това, питайте децата, те са факири в това.

*Как да чуваме?* С ушите, разбира се! Забележете чувате ли какво ви казват хората? Ако мислено преценявате човека, дали сте съгласни или не, каква ще е следващата ви реплика, това е сигурен знак, че не го/я слушате. Проверете имате ли предварителна нагласа за изхода от разговора. Ако да, другият човек ще го усети и може да не ви се довери напълно. И най-важното: да не тръгнете из фирмата с въпроси като слон из

**стъкларски магазин** - преди да попитате нещо, винаги искайте разрешение: Сега удобно ли е да поговорим за това? Имаш ли 15 минути да поговорим за това? Ако в разговора навлезете в нова тема, пак поискайте разрешение с въпрос. И друго - коучингът не е да се затичате като носорог в степта и да закачите каквото ви се изпреди. Отделете специално време в графика си.

Ще установите каква вопиюща нужда имат хората да бъдат чути. Когато лидерите слушат внимателно, хората оценяват вниманието и усилията им. "Воденето с въпроси дава възможност на служителите да се активират, да поемат повече отговорност, да са по-мотивирани и създава атмосфера на открито общуване.

**Хората обичат** да чувстват, че сами са намерили решенията", разказва мениджърът по човешки ресурси на Nokia Пенти Сиданмаанлака.

"Великите лидери са смирени от осъзнаването за всичко онова, което не знаят. Те обаче знаят, че задаването на няколко въпроса няма да им даде достатъчно информация и че за да са успешни, трябва да направят задаването на въпроси на всеки и на всички свой най-голям приоритет", казва световноизвестният автор Джим Колинс в изследването си "Пътят към величието". За да практикуваме незнание обаче, се изисква смелост.

За завършек ще ви разкажа историята на американския главнокомандващ Майкъл Абрашоф, командващ един от най-модерните самолетоносачи на американските ВМС - "Бенфорд". Водейки с въпроси, за по-малко от 20 месеца той постигнал следните резултати: из- ▶

разходвал едва 75% от полагащия се бюджет, връщайки в хазната 1,4 млн. долара, и 100% от моряците се записали отново за мисия (процентът преди това бил 54%), което спестило на флота 1,6 млн. долара (тяло). Как Абрашоф постига това? Той непрекъснато задавал въпроси,

**слушал и действал** на базата на чутото. Щом поел командването на "Бенфорд", той провел 20-минутни интервюта с всеки от 300-членния екипаж (сърце). Задавал три въпроса: Какво ти харесва най-много на този кораб? Какво ти харесва най-малко? Какво би променил, ако можеше? После задавал визията, доверявал се изцяло на екипа си и помагал на хората си да се гордеят със свършената работа (смисълът, духът). Когато някой му носел нещо за подпис, той винаги питал: Защо правим това по този начин? Това подлудяваше офицерите, но създавайки култура, в която поставяхме всичко под въпрос, обучихме хората да търсят нови на-

чини на работа (умът), казва той.

И добавя: "Когато обаче не постигах резултатите, които исках, поглеждах навътре, преди да се разяря. И всеки път си задавах три въпроса: Ясно ли формулирах целите, които исках да постигна? Дадох ли на хората времето и ресурсите, от които се нуждаеха, за да успеят? Осигурих ли им достатъчно тренинг, за да свършат работата както трябва? В 80% от случаите откривах, че аз съм част от проблема и че само с моите действия можех да променя резултата значително".

Оказва се, че общото между всички велики лидери е, че като Абрашоф в години на просперитет, а и на кризи, са съумели да запазят и вдъхновят хората си, докосвайки тялото, ума, сърцето и духа им. И като се замисля, че всеки има тяло, ум, сърце и дух, пък и като деца сме били факири в задаването на въпроси, се питам какво, ако изберем да отключим този божи дар и подкрепим и другите да открият своя? Какъв би бил ефектът за самите нас, екипа ни, икономиката и държавата?

tema

Косу Хаяоки, Осака, специално за "Мениджър"

## Японският модел

Качествата на шефовете в японската фирма не се оценяват на базата на самоувереност и способност да се вземат бързи решения. А на уменията да се постига консенсус и да се отчитат нуждите на подчинените

МОДЕЛЪТ да се работи цял живот за един работодател се налага в Япония през 20-те години на миналия век. Но той има своите корени в средновековното феодално общество. Японският феодал, наричан "даймьо", е осигурявал покровителство на селяните и занаятчиите, които са се ангажирали да работят за него завинаги. Същият модел е наложен и на служителите на държавна служба в епохата на японското възрождение през 19. в., известно като ерата Мейджи.

Зараждащите се японски индустриални гиганти в началото на миналия век издирват и вземат на работа възможно

**най-добрите кадри**, които образователната система предлага. Но тъй като тя е от академичен тип, налага се те да дообучават новите си специалисти. За което, разбира се, плащат немалко пари. Ето защо всяка фирма има изгода да задържи максимално подготвените от нея кадри. Срещу това осигурява доживотно работно място. Смята се, че така няма да изтичат подробности за работата на фирмата и нейното ноу-хау, а служителят получава относителна сигурност. Но нека не се заблуждаваме - сигурността не е 100 процента.

Във фирма, където сигурността на работното място

е приоритет, заплатите на новопостъпилите са ниски, като

**бавно се увеличават** с напредването в кариерата. В Япония най-често срещаната разлика между заплатата на новопостъпилия и висшия мениджър е 1 към 10 до 1 към 20. Докато в американска фирма разликата често достига до 1:300 и дори до 1:400. Затова понякога има парадокси - президентът на японска фирма да получава по-малко, отколкото подчиненият му ръководител на американския филиал.

Ръководните качества в японската фирма не се оценяват на базата на самоувереност и способност да се вземат бързи решения. А на уменията да се постига консенсус и да се отчитат нуждите на подчинените. Проучвания сред личния състав сочат, че са предпочитани по-взискателните началници, които показват загриженост за личния живот на подчинения, отколкото по-невзискателен бос, който се интересува само как се изпълняват служебните задължения. Японският шеф ще те посъветва

**дори за кого да се ожениш.** Японската система възнагражда мениджъра, който се идентифицира с усилия-