

## Октопод на ролкови кънки

Така изглежда фирмата без дисциплина. Много движения все в незначайна посока, а при всяко дебне рискът да се размажеш на пазара

**Моят проблем с дисциплината винаги е бил, че я свързвах с липсата на свобода.**

**"Всъщност обратното е вярно. Само дисциплинираните са истински свободни. Недисциплинираните са робни на настроенията, апетитите и страстите си."**

**Стивън Кови,**  
световен експерт в лидерството

КАК ДА НАУЧИМ екипа на ред? Всеки изпълнителен директор и мениджър се вълнува от този въпрос. В него прозира очевидното: как да въдворим дисциплина, без да сме

**копие на фюрера?** И възможно ли е изобщо това? Мнения много, а още повече теории. Едно е ясно - фирмата без дисциплина на хората е като октопод на ролкови кънки - много движения все в незначайна посока, а при всяко дебне рискът да се размажеш на пазара.

*Какво е дисциплината в една фирма?*

Тя определя способността на организацията да постига резултати. Тоест да си свърши работата. Дисциплината е важна колкото сцеплението на гумите с асфалта за болида във "Формула 1". Твърде прозаично, знам. Но ако сцеплението на гумата не е точното и ръсне и дъждец, болидът излита от пистата, както "Челинджър" в небитието. Същото е с фирмата: ако не може да реализира целите, ще поднесе веднъж, втори път и



**при първата локва** (разбирай криза) на пистата на световната икономика ще се попилее с над 300 км в час.

"Пропастта, в която никой не иска да погледне, е между желанието на мениджмънта и резултатите на компанията." Това казват Лари Босиди, бивш изпълнителен директор на Honeywell, и Рам Чаран, ментор на Джек Уелч и на фирми от класацията "Форчън 500", в своя бестселър "Реализацията. Дисциплината да свършим работата". И добавят: "Топ мениджърите започват да правят връзката между реализацията и резултатите".

**Как така започват?!** Помислих, че е грешка, но не е. Едва през 2001 г.

"реализацията" е добавена към критериите за оценка на топ мениджърите на Американската асоциация на изпълнителните директори.

*Откъде идва пропастта - хем знаем, хем не прилагаме*

Просто никак не е "секси" да запретнеш ръкави и да работиш търпеливо и систематично. Както казва Джим Колинс, изследвал 11-те фирми с 15-годишен устойчив ръст в САЩ: "Преходът от добра към велика изява на компанията прилича по-скоро на постоянното и

**неуморно бутане** все в една и съща посока на гигантски тежък маховик, докато най-сетне настане кри-

тичният момент на ускорение и ръстът буквално полети нагоре". Постоянно бутане на гигантски маховик - ей това е реализацията, или дисциплината в бизнеса. И понеже българите все си мислим, че сме някакво извънземно изключение от реалността и световното развитие, циникът в мен подскача: "Е, дори в САЩ само 11 фирми са успели. А и България не е Америка". Обаче това е все едно Стефка Костадинова, сестри Малееви и Калоян Махлянов да си кажат: "Аз съм

Рим Дисциплина е била богинята на военния ред. Дисциплината на римските бойци била извънредно строга, поддържана със сурови наказания. При дезертърство легионерите пребивали виновния с камъни или тояги пред очите на войската. Това е още живо в колективното съзнание. Нищо чудно, че свързваме дисциплината с наказание и подсъзнателно може би със смърт. Та когато във фирмата кажем, че ще налагаме ред и дисциплина, представяте ли си какви

раните са истински свободни. Недисциплинираните са роби на настроенията, апетитите и страстите си", казва Стивън Кови, един от световните експерти в лидерството.

Така в сърцевината си дисциплината е действие, което повтаряме редовно с цел да се учим, усъвършенстваме и като атлета в спорта да се стремим към майсторство, иначе е направо безсмислена. Както е рекъл Аристотел: "Ние сме това, което правим повтаряемо. Следователно съвършенството не е акт, а навик". Сиреч



българин/ка, какво да се меря с чужденците!". Рекордът от 209 см на Костадинова 22 години не е подобрен. Сестрите Малееви са били на корта 9 от 14-те тенисистки № 1 в цялата история на световната ранглиста. Котоошу грабна Купата на императора. Критикарят ми пак атакува: "Но в бизнеса е друго!". Ей, много е ловка мисълта - като оперем до действието, умът започва да скача като див кон. Отбелязвам си и продължавам.

*Къде все пак са корените на дисциплината?*

При нея има някакво противоречие - уж е благо, а не щем да я практикуваме. Защо? В Древния

**стари скелети надигаме?** Добре че монетата има и друга страна. Всъщност disciplina идва от латинския корен discere - "уча". В този смисъл всеки, който иска да е дисциплиниран, е важно да развие любовитство на ученик (discipulus). Както е казал още миналия век мениджмънт гуруто Питър Дракър: "Сега приемаме факта, че ученето е житейски процес, който ни държи в крак с промяната. Най-спешната задача е да научим хората как да учат". Оттук разбираме, че дисциплината цели не да се изтезваме.

Моят личен проблем винаги е бил, че я свързвах с подчинение и липсата на свобода. "Всъщност обратното е вярно. Само дисциплини-

**ние сме това,** което практикуваме. С други думи казано, дисциплината е като ритмична подготовка за олимпиада. Така нивото на съвършенство на атлета е различно на петия ден, на първата и на четвъртата година. А днес във време на бързи промени и несигурност бизнесът си е като на перманентна олимпиада. В тези условия шансът е да постигнем ниво на съвършенство и устойчивост като на атлет, което не може лесно да бъде наваксано или копирано от конкуренцията.

*Но какво да практикуваме?*

Това само вие знаете и можете да решите. Но в редовете по-долу ви предлагам две области, чието

усъвършенстване със сигурност би повлияло върху производителността на екипа.

*Първата е стратегическата посока на фирмата.* В своето изследване "Пътят към величието" на 1435 извънредно успешни компании Колинс казва: "В огромен брой организации е имало страхотна дисциплина, която обаче ги е отвела

**с маршова стъпка** право в пропастта". За да сте сигурни в стратегическата посока на "марша", попитайте се: Кое е нещото, което, ако практикуваме като екип редовно, би ни държало стабилно на пистата към най-важната цел за тази година? И би донесло по-високи финансови резултати дори във време на промяна и несигурност?

*Втората област е комуникацията.* Хората във фирмата така или иначе бутат маховика. Но ако гоните резултати на ново ниво - като за олимпиада, е нужно да ги вдъхновите да вложат цялата си енергия в

това. Дракър е казал, че 60% от всички мениджърски проблеми са резултат от слаба комуникация. Попитайте се: Кое е едното нещо, което, ако го правим редовно, би отпустило общуването в екипа? И би подобрило в пъти ефективността му? Може да се попитате: Кой е колегата или клиентът, с когото ми е най-трудно да общувам? Поговорете с него като

**човек с човек.** Може да правите поне по един разговор извън зоната ви на комфорт на всеки две седмици. Мерете нивото на предизвикателство по скала от 0 до 5 (5 е най-високото) и по-лесно ще видите летвата, която се каните да прескочите. След всяка "тренировка" по комуникация наблюдавайте какво разбрахте за себе си в този разговор. Ако се противите, забележете какво си казвате, какво чувствате и какво правите.

Нека напредъкът на всеки, включително и вашият собствен, бъде видим за всички.

В крайна сметка дисциплината е

да правиш каквото трябва, когато трябва, независимо дали нещо отвътре ти мрънка или не. Тя е

**най-висшата форма** на ангажимент към себе си или компанията.

Но как топ мениджърът да накара хората да са дисциплинирани? Тайната съставка е, че няма нужда да ги кара. Стига да им покаже със собствения си пример. "Характерът е най-ефективното средство за убеждение", е писал Аристотел. Или както казва Колинс: "Лидерът прави часовника заедно с хората си и няма нужда да им казва колко е часът".

Какво става, когато изпълнителният директор даде пример на дисциплина? Той става като барабаниста, който задава ритъма - визията и темпото за нейното постигане. Всеки от екипа свири на своя ударен инструмент, но пречупва и "джазира" своя глас през този ритъм. Така всички пипала на октопода са в синхрон и неусетно той се превръща в атлет по време на олимпиада. ■

**SPEEDY**  
**EXPRESS DELIVERY SERVICE**

НАЦИОНАЛЕН ТЕЛЕФОН ЗА ЗАЯВКИ

**0 7001 7001**

ЗА АБОНАТИ НА БТК

на цената на един градски разговор

[www.speedy.bg](http://www.speedy.bg)

