

Управление чрез кожата

Как да усетим пулса на пазара и да вземаме решения в турбулентни времена

НЕИЗВЕСТНОСТ, несигурност, къде явен, къде прикрит страх и турбуленция е това, което всички усещаме.

В България и във всяко кътче на планетата. Днес май повече отвсякога разбираме какво е имал предвид древногръцкият философ Хераклит, като е казал "Панта рей", или "Всичко тече, всичко се променя". Да се чуди човек, че 2500 години по-късно още се изненадваме и даже съпротивляваме на промяната. Истината е, че несигурността е абсолютно побъркваща за рационалния ни ум и той

като слепец, попаднал в лабиринт, започва да почуква с пръчка по стените, за да се опре. Но при несигурност и при промяна стени на лабиринта няма! Единственото сигурно е "панта рей".

"Въпреки че не знаем какъв ще е новият свят, може да сме сигурни, че няма да изглежда както преди. Въобще не е под въпрос, че вие или компанията ще сте различни след две години. Ако не ви се вярва, обричат фирмата си да стане на купчинка пепел." Това пише Рам Чаран, изтъкнат консултант и ментор на изпълнителни директори на компании от класацията Fortune в най-новата си книга "Лидерство във временна на икономическа несигурност", излязла през януари тази година. И продължава: "Ако не се подготвите за най-лошото, ще изложите и фирмата, и кариерата си на риск".

Всичко това вероятно го знаете и вече сте го чували. Даже и да не сте, може би смътно или доста силно го усещате. Въпросът обаче не е да нагнетяваме още напрежение, а как да се подготвим и да управляваме в турбулентни времена? Айнщайн беше казал, че "проблемите не могат

да бъдат решени на същото ниво на мислене, на което са създадени". Затова в редовете по-долу ви предлагам един по-различен ъгъл и няколко примера, илюстриращи принципите за действие в несигурност и промяна. В турбулентни времена животоспасяващо е

да предусещаме слабите сигнали, да синхронизираме екипа и да действваме като ракета с насочващо се действие към постоянно движещата се вече цел. Тези три принципа са извлечени от живата бизнес практика. Какво обаче значат те? Не бих могла да го напиша по-добре от изпълнителния директор на "Дружба - стъklarски заводи" Николаос Георгопулос. Той казва за "Мениджър": "Точно сега е от особена важност да усещаш пулса на пазара, да предвиждаш посоката, да се възползваш максимално от всяка възможност".

За целите на статията ще разгледаме първия от ключовите принципи - предусещането в бизнеса. То не значи да предскажем бъдещето, а като сърфиста да сме нащрек, да усетим къде се надига

голямата вълна и да сме готови да се спуснем в стихията на 10-метровата водна маса. Та компаниите, които искат да предусещат, се нуждаят първо от сензорни системи за улавяне на слабите ранни предупредителни сигнали за ключови пазарни тенденции. "Това, което ме шокира, е, че имаше ранни предупредителни сигнали. И толкова много хора знаеха какво се случва, но не искаха да го признаят. (Фирмите) пропускат сигнали, които им казват, че трябва да се променят, сигнали за приближаващата криза", казва за сегашната криза Ян Митроф, специалист по кризисен мениджмънт, в миналия брой на "Мениджър".

Кои са принципите за улавяне и на най-слабите сигнали за възможности и заплахи

Те са най-видими в работата на ултразвуквата сензорна система на прилепа, която смайва и най-начетените инженери. Прилепът излъчва нискочестотни сигнали с 10 импулса в секунда, а като засече плячка, хищник или препятствие, ги ускорява до 200 на секунда. Ехото, отразено от препятствие на 17 м разстояние, се връща при прилепа след 0,1 секунда. Така

той засича дори предмети с диаметър от 0,1 мм, различава бръмченето на комара между 2000 пъти по силни звуци и дори изключва и включва слуха си по 50 пъти в секунда, за да улавя и ниско-, и височестотните сигнали. Жабата пък отлита на оня свят от глад, дори да я сложите в буркан с умрели мухи. Причината е, че за нейната сензорна система е нужно плячката или хищникът да се движат, за да реагира. И понеже мухите са мъртви и не мърдат, тя не отчита, че под носа ѝ има прясна манджа. Какъв е ефектът от тези две сензорни системи? Жабата живее 2-3 години, а прилепът - до 40-50, доста по-дълго от който и да е бозайник. Е, прилепът определено не е животно, което ни се ще да разцелуваме. Но реалността е същата. И в бизнеса сензорите на фирмата дават преднина само ако улавят слабите сигнали още когато са мъждукащи и двойствени, а не като станат очеизгодно-оглушителни.

Как да засечем слабите сигнали за възможностите и заплахите

Първо, на лично ниво. Няма как да уловим слабите сигнали, ако сме със свити и сковани рамене, спрял дъх или нервно люлеещи се крака

под бюрото. Това са все знаци, показващи, че сме в стратегия за оценяване и стрес.

Вместо това ни е нужно да сме наблюдателни и с детско любопитство. Едно прохождащо дете е като попивателна и неуморен изследовател на всеки и на всичко. Простичко, нали? Та, за да усетите слабите сигнали, когато говорите с клиент, колега или партньор, може да си кажете: "Ако гледам през очите на моето дете, племенник или внуче, какво бих искал/а да попитам?".

Второ, в екипа. Като слушате и чувате служителите. Може да започнете от следващата среща на екипа - чуйте най-словоохотливите, но питайте и тези, които рядко изказват мнение. За да уловите слабите сигнали, пробвайте да замените "Това няма да работи, защото..." с "Кажете ми повече..."; "Не, това е грешно... Ти много добре знаеш, че..." с "Това е интересно, кажете ми повече..."; "Това вече го обсъдихме..." с "Не мислех, че това е случаят. Защо нещата са се про-

менили?". "Цифрите сигурно са сбъркани..." и "Кой е стъкмил тези цифри?" с "Тази информация ме изненадва. Какво значи тя?" и "Интересно. Как стигнахте до тези данни?" "Хайдеее,

Иван пак запя своята песен (знак за всички да се смеят) с "Иване, очевидно това е важно за теб. На какво базираш гледната си точка...". Забележете има ли разлика от предишни разговори и дискусии.

Как да разпознаем слабите сигнали от клиента и пазара

Като сърфиста, който усеща вълната с кожата си и всичките си сетива, той е приятел с нея, гали я, опира се на нея и се пързая заедно с нейното движение, а не чака някой от брега да го подсети накъде да кара. "Управление чрез кожата" е понятие и в бизнеса. А "кожата" сте вие самите и вашите служители - всички и най-вече тези в пряк контакт с клиента. Регионалните мениджъри в Wal-Mart например първите три дни от всяка седмица обика-

ляли магазините на веригата и на конкурентите. Задавали въпроси на персонала, на клиентите, гледали цените, промоциите, поведението на клиентите - събирали най-разнородни сигнали. В четвъртък докладвали откритията и прозренията си на най-висшите мениджъри от логистиката, рекламата и търговията, които на място решавали какво да правят със стоката, поръчките и промоциите. Улавянето и на най-ценните сигнали

не струва пукната пара без процеса за обработката им. А може да предсещате и като Юрген Томас - баща на най-големия пътнически самолет Airbus A380-Superjumbo. Когато оглавява проекта за разработката му през 1996 г., никой никога не е правил самолет за 853 души. Всичко е несигурно. Томас започва лични срещи с клиентите, за да усети с кожата си какво мислят и склонни ли са да го купят: "Пропътувах половината свят, за да спечеля авиолинии като клиенти. Не бяхме сигурни дали ще можем да го ▶

За нас в ORT

ДОБРАТА РАБОТНА СРЕДА означава

Добър **проект**

Атрактивен **дизайн**

Отлично **качество**

Достъпна **ИНВЕСТИЦИЯ**

Осъществена **мечта**

София 02/91 997
02/963 01 04
02/963 36 35
02/971 38 55
Варна 052/62 20 71
Пловдив 032/62 00 58
Ст. Загора 042/63 70 97





направим".

Слабите сигнали може да тръгнат и от нещо дребно, и от болката. Като при Нобеловия лауреат за мир за 2006 г. Мухамад Юнус, създавал микрокредитирането и банката на бедните Grameen след сърдечен човешки

разговор с плетачка на бамбукови столове в Бангладеш. Тя му каза, че печели само два американски цента дневно, защото нямала пари да купи суровина и доставчикът я принуждавал да плете за него. Покъртен от историята, Юнус прави списък от 42-ма души, на които дава в заем 27 долара от джоба си. Но на Юнус хич не му се занимава да кредитира бедните и всячески се опитва да убеди банките да го правят. Те отказват с хиляди мотиви, в чиято основа е вярването, че бедните са ненадеждни и не връщат дългове. Юнус гарантира заемите и взема кредити, които после раздава на бедните. Те ги връщат, но банките отново не искат да чуят. Накрая Юнус подава документи и след 2-годишно убеждаване на властите регистрира Grameen, която днес отпуска половин милиард долара годишно (кредити от по 10-15 долара и повече) на бедните и дори на просияци, за да започнат бизнес и да из-

лязат от просията.

Защо понякога проспиваме промяната

Защото, за да направим като Wal-Mart, Томас и Юнус, понякога е нужно да излезем от комфортния си офис и автомобил, да усетим грижата и даже болката на хората, да я видим, пипнем, помиришем. И да чуем това, което ушите ни може би не искат да чуват. А камо ли да предусетим вълната на промяната. Пресен пример за систематично пропускане на слаби и даже на силни сигнали са трите американски автомобилни гиганта - Chrysler, GM и Ford. Първо, не забелязват слабите сигнали и пазарният им дял в САЩ започна да се свива и падна от 70 на 53% за 10 години.

Не забелязват

И продължават да бълват два пъти повече от 9-те милиона коли, които се купуват на година в кризата. За капак - 55% от продукцията са джипове и пикапи, които американците бойкотираха, когато бензинът удари 4 долара за галон. Не уловиха и задаващата се "зелена" вълна в автомобилостроенето, нито пък вълната на промяната на Обама.

Ако има нещо, което сегашната криза показва недвусмислено, то е,

че колкото и да не ни се иска, в 21. век хората, организациите и нациите сме като навързани един за друг сърфисти, които се спускат по буцащата вълна на промяната. Това ни прави взаимозависими и уязвими. И начинът да оцелеем е не като изпадаме поединично мълчаливо, а като си сътрудничим.

"Най-важното в сърфирането по големи вълни е, че изисква съвместна работа, в екип*. Това не е соло мисия. Не можеш да го направиш сам. Трябва ти подкрепа" - твърди Леърд Хамилтън, най-добрият сърфист на гигантски, над 15-метрови вълни в света, който е сърфирал Тийхапуу, или галено наричана Чопу - най-опасната и тежка вълна в света в Таити. Но какъв е по-дълбокият смисъл за него от всичко това? "За мен сърфирането е средство за изразяване - да правя нещата както искам да ги правя. Помага ми да виждам ясно, да съм по-добър баща, съпруг, приятел и по-добър човек."

Кой е начинът за всеки от нас? ■

** Става дума за тоуин сърфинг - буквално „сърфинг на буксир“, при който един пилот на малка моторна лодка засилва сърфиста да посрещне вълната.*