PHILOSOPHY

FOR REGENERATIVE FUTURES IN SMEs

PhilosophyGyms

ПРАКТИЧЕСКИ НАРЪЧНИК

за малки и средни предприятия, които искат да бъдат подготвени за бъдещето

Съфинансирано от Европейския съюз

Цитиране	Böhme, Jessica; Ferreira, Sara; Gomes, Bruna; Ilcheva, Daniela; Mazurek, Artur; Mitrut, Katarzyna; Wamsler Christine. (2026). PhilosophyGyms Workbook. Research report for the ERASMUS+ PhilosophyGyms Project. Fachhochschule des Mittelstands. ISBN 978-91-8104-714-1. Available at: https://www.philosophygyms.eu/

Този материал е лицензиран под лиценз **Attribution-NonCommercial-ShareAlike (CC BY-SA)**. Материалът може да бъде копиран и разпространяван на всякакъв носител или във всякакъв формат, както и преработван или адаптиран, при спазване на следните условия: **Признание на авторството:** моля, посочвайте автора на материала по следния начин: Партньорството по проект „PhilosophyGyms“ по програма Еразъм+, договор № 2024-1-DE02-KA220-VET-000252829. Следва също да предоставите връзка към лиценза и да отбележите дали са направени промени. **Споделяне при същите условия:** ако този материал бъде преработен, адаптиран или надграден, съответният нов принос трябва да бъде разпространяван под същия лиценз като оригинала.

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения са единствено на автора(ите) и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). Нито Европейският съюз, нито EACEA могат да бъдат държани отговорни за тях.

СЪДЪРЖАНИЕ

Списък на фигурите 7

Накратко за заети мениджъри 8

ВЪВЕДЕНИЕ: От адаптиране към бъдещето към създаване на бъдещето 8

- Ограниченията на старите подходи 10
- Най-важната стъпка напред: от знание към мъдрост 13
- Добре дошли във PhilosophyGym: мястото, където мъдростта се превръща в практика 14

  Как да използване този Наръчник
- Източници 17
- Допълнителни ресурси 20

20

ТРЕНИРОВЪЧНА СТАНЦИЯ 1: Загрявка (Изкуството да забелязваме) 21

- Накратко. 21
- Въведение. 21
- Защо е важно това за Вашия бизнес. 22
- По задълбчено вглеждане:Господарят и Пратеникът. 24
- Пример от практиката. 25
- Философската същност: Вашето внимание оформя вашата реалност. 25
- Допълнителни ресурси 27
- Упражнения 28

ТРЕНИРОВЪЧНА СТАНЦИЯ 2: Преосмисляне на старите разбирания 36

- Накратко. 36
- Въведение. 36
- Защо това е важно за Вашия бизнес 37
- По-задълбочен поглед: Сократ и силата на това да признаем, че не знаем 38

- Пример от практиката 41
- Източници 42
- Философската същност: Силата на добрите въпроси 43
- Допълнителни ресурси 44
- Упражнения 45

СЪДЪРЖАНИЕ

ТРЕНИРОВЪЧНА СТАНЦИЯ 3: Преосмисляне на себе си, другите и света 51

- Накратко 51
- Въведение 51
- Защо е важно за Вашия бизнес 53
- По-задълбочен поглед: Връзката между това как виждаме себе си и света 55
- Примери от практиката 59
- Философската същност: Работим в рамките на определени разбирания-но можем да ги променим 65
- Допълнителни ресурси 67
- Упражнения 68

ТРЕНИРОВЪЧНА СТАНЦИЯ 4: Превръщане на ценностите в действие 80

- Накратко 80
- Въведение 81
- Източници 82
- Защо е важно за Вашия бизнес 83
- По-задълбочен поглед: От абстрактни принципи към реални ценности 85
- Примери от практиката 90
- Източници 94
- Философската същност: Ценностите в основата на организацията 94
- Допълнителни ресурси 98
- Упражнения 99

ГРУПА УПРАЖНЕНИЯ 5: ПРЕВРЪЩАНЕ НА НАУЧЕНОТО В ПРАКТИКА 107

- Накратко 107
- Въведение 107
- Защо е важно това за Вашия бизнес 109
- По-задълбочен поглед: От отделни решения към цялостно разбиране 112
- Примери от практиката 116
- Философската същност: Развитието като начин на съществуване 122
- Допълнителни ресурси 126
- Упражнения 127

РЕЗУЛТАТЪТ: от оцеляване към устойчиво развитие – организации, които създават бъдещето 135

СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ

Фигура 1. Ангажираност на служителите в световен мащаб (Gallup, 2023)
Фигура 2. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 3. Брой стъпки от различни статии в Wikipedia до „Философия“ (Matt Kelcey)
Фигура 4. Петте тренировъчни станции в модела PhilosophyGym
Фигура 5. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 6. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 7. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 8. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 9. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 10. Модел „айсберг“
Фигура 11. „Стълба на изводите“
Фигура 12. Графика на етапите на морално развитие
Фигура 13. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 14. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 15. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 16. Философски колаж (Jessica Böhme)
Фигура 17. Философски колаж (Jessica Böhme)

НАКРАТКО ЗА ЗАЕТИ МЕНИДЖЪРИ

Светът става все по-сложен. Живеем във време на промени – от нарастващите изисквания за устойчивост и бързото развитие на технологии като изкуствения интелект, до нестабилните вериги на доставки. Всички тези процеси са свързани помежду си и постоянно променят начина, по който работим. В тази нова реалност вече не е достатъчно бизнесът просто да реагира на всяка следваща криза или промяна. **За да бъде успешна, една фирма трябва да премине от мислене тип „как да се предпазим от бъдещето“ към мислене тип „как активно да участваме в изграждането на бъдещето“.** Това изисква не само данни и технологии, а и мъдрост – способност да се вземат разумни решения в сложна и променяща се среда.

В този документ **„мъдрост“** означава **способността една фирма не просто да се приспособява към бъдещето, а активно да участва в неговото създаване**. Това означава да се ориентира в съвременния сложен свят едновременно с аналитично мислене и с разбиране за връзките между хората, бизнеса, обществото и средата. С други думи, не е достатъчно да знаем какво трябва да направим. Важно е да знаем и как да действаме така, че да укрепваме, а не да отслабваме системите, от които зависи нашият бизнес – партньори, доставчици, клиенти, служители, общности и природна среда. Казано по-просто, мъдростта е способността да действаме правилно и разумно. Тя помага на ръководителите да вземат решения, които едновременно носят печалба и са устойчиви в дългосрочен план. Това означава да не се гледат само краткосрочните резултати и финансовите показатели, а да се разбере как всяко решение може да повлияе върху веригите на доставки, местните общности и околната среда. За разлика от традиционния подход, който разглежда проблемите на отделни части, мъдростта помага да се види как тези части са свързани. Така лидерите могат по-добре да предвиждат непредвидени последици, да изграждат доверие със заинтересованите страни и да създават стойност, която остава устойчива във времето.

Този практически наръчник представя PhilosophyGym – практическа обучителна програма, която помага на фирмите да развиват тази мъдрост. Целта е философията да бъде представена не като нещо абстрактно и трудно, а като полезен подход и набор от инструменти за по-добро мислене, управление и иновации. Чрез пет „тренировъчни станции“ Вашият екип ще се научи да вижда по-ясно сложните предизвикателства – от промените на пазара до изискванията за устойчивост. Участниците ще се научат да разпознават ограничаващите предположения, които пречат на устойчивите иновации, да свързват бизнес решенията с по-дълбока цел, включваща социално и екологично благополучие, и да развиват устойчивост и креативност. Идеята не е организацията просто да оцелее в бъдещето, а активно да участва в изграждането на едно по-устойчиво бъдеще. **Може да мислите за този процес като „тренировка за бъдещето“ за цялата организация** – начин да се развият яснота, гъвкавост и устойчивост, така че Вашата фирма да бъде не само по-ефективна днес, но и по-подготвена да бъде лидер в икономиката на утрешния ден.

ВЪВЕДЕНИЕ: ОТ АДАПТИРАНЕ КЪМ БЪДЕЩЕТО КЪМ СЪЗДАВАНЕ НА БЪДЕЩЕТО

Живеем в свят на непрекъснати промени и сътресения. Често използваните понятия, с които се описва съвременният свят са нестабилност, несигурност, сложност и неяснота, както и крехкост, тревожност, непостоянство и трудно разбираема реалност. Учените използват термина „поликриза“, за да опишат предизвикателствата на нашето време, включвайки изчерпване на ресурсите, климатични промени, изчезване на видове, растящо неравенство, социална нестабилност и технологични промени. Защо? Причината е, че тези проблеми не са отделни един от друг. Те са взаимно свързани, влияят си помежду си и често имат общи корени.

Тези глобални предизвикателства не са просто далечни теми от новините – те вече засягат пряко Вашата фирма. В резултат бизнесът често се оказва в ситуация постоянно да реагира на нови проблеми, вместо предварително да планира и да управлява промените.Климатичните промени и изчерпването на ресурсите водят до нестабилни цени на енергията и непредвидими смущения във веригите на доставки, които могат сериозно да нарушат финансовото планиране. Всъщност климатичните промени, устойчивото развитие, екологично, социално и корпоративно управление вече са сред основните теми в управлението на бизнеса. Макар че, напоследък бяха засенчени от геополитиката, все по-честото споменаване на изменението на климата, устойчивостта и екологично, социално и корпоративно управление през последните пет години, показва колко важни са станали тези въпроси. Освен това нарастващото неравенство и социалната нестабилност водят до все по-силна борба за кадри, при която най-добрите служители вече не избират работодател само заради заплатата, а търсят компания с ясна обществена мисия и отговорно поведение. Технологии като изкуствения интелект вече не са далечна тенденция, а непосредствен натиск върху фирмите да инвестират и да се адаптират. В същото време променящото се поведение на потребителите означава, че клиентите все по-внимателно гледат дали бизнесът действа отговорно спрямо околната среда и обществото. Изправени пред този натиск от взаимно свързани предизвикателства, през последните години водещото разбиране беше, че фирмите трябва да станат по-устойчиви, по-гъвкави и по-ориентирани към данни — накратко, да бъдат подготвени за бъдещето.
Но да си признаем честно, за малкия или среден бизнес „да си подготвен за бъдещето“ често се усеща като това да строиш крепост, докато земята под теб се тресе. Това е отбранителна позиция или стратегия за оцеляване. А оцеляването, колкото и да е важно, наистина ли е причината да започнеш бизнес? Целта само да не се провалиш ли е? **Или беше да създадеш нещо значимо? Да решиш проблем, да изградиш екип, да окажеш влияние, да промениш малка част от света към по-добро?**

Тук е ключовата разлика между това една фирма просто да бъде подготвена за бъдещето и това активно да участва в неговото изграждане-между способността да оцелява в бъдещето и способността да го оформя.

Представете си, че всеки сектор има свой установен начин на работа-правила, бизнес модели, добри практики и подходи, които дълго време са се смятали за успешни. Това е познатият път, по който много фирми са се развивали досега. Да бъдеш подготвен за бъдещето означава да се научиш да използваш този познат път възможно най-добре-да реагираш на промените и да се справяш по-ефективно от конкурентите си.

Но във време на постоянни промени средата се променя по-бързо, отколкото установените правила и модели могат да бъдат обновени. Затова старите подходи все по-често вече не водят до правилните решения. Ако една фирма продължи да следва остарял модел, дори много ефективно, тя може просто по-бързо да стигне до грешен резултат.
Да участваш в изграждането на бъдещето означава да разбереш, че старият модел вече не е достатъчен. Това изисква смелост да се търсят нови решения, нови бизнес модели и нови начини на работа.

С други думи, не става дума само фирмата да се приспособява към промените, а да бъде сред тези, които създават новите посоки, които други по-късно ще последват.

Ограниченията на старите подходи.

В продължение на десетилетия бизнесът работеше по определена „операционна система“- тоест по установен начин на мислене и управление. Тази система се основава на начин на мислене, според който фирмата работи като машина- с отделни части, процеси и хора, които трябва да бъдат направени възможно най-ефективни. В основата на този подход стоят няколко основни предположения:

- Повече данни означава по-добри решения: Ако можем да измерим всичко, значи можем и да го управляваме.
- Светът е набор от проблеми, които трябва да бъдат решени. С правилните технологии и процеси всяко предизвикателство може да бъде разделено на части, анализирано и поправено.
- Ефективността е най-важната цел. Най-добрият път е този, който е най-бърз, най-евтин и най-предвидим.
- Хората са „човешки ресурси“. Служителите често се разглеждат като части от машина и се оценяват основно според това колко работа произвеждат.

Откъде идва тази система (и защо вече не работи)

Тази система не се е появила случайно. Тя е била революционно изобретение, изградена по време на **индустриалната революция.** В свят на фабрики, поточни линии и масово производство основното предизвикателство е било да се организира човешкият труд така, че да бъде толкова предвидим и надежден, колкото новите машини.

Решението е било да се изгради система, основана на йерархия, специализация и постоянство. Работата е била разделяна на прости, повтаряеми задачи, а управлението „отгоре надолу“ е гарантирало, че всяка „част“ от машината изпълнява своята функция ефективно. И дълго време тази система е работила блестящо. Тя е била изключително ефективна в производството на материални блага, създавайки безпрецедентен икономически растеж и предлагайки ясен обществен договор: работи усърдно, следвай правилата и ще бъдеш възнаграден със стабилна, доживотна кариера.

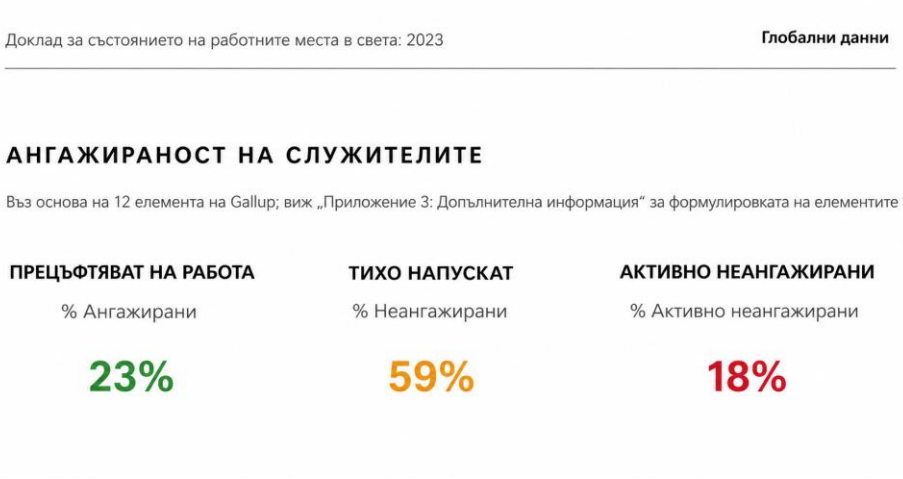
Проблемът е, че светът се е променил из основи, но този стар начин на работа — тази „операционна система“ на бизнеса -до голяма степен е останал същият. Днес той все по-често влиза в

противоречие с новата реалност. Икономиката вече не се основава основно на повтаряем ръчен труд, а все повече на знания, творчество и сътрудничество. Не можете да управлявате екип от дизайнери или софтуерни специалисти със същите строги методи „отгоре надолу“, които някога са се използвали за управление на поточна линия. При такъв контрол творчеството и иновациите отслабват. Освен това нагласите към работата също са се променили.

Старото обещание за сигурна работа за цял живот вече не съществува. На пазара на труда навлиза ново поколение, което търси нещо повече от заплата. Тези хора очакват смисъл в работата, гъвкавост и организационна култура, която поставя психичното здраве и благополучието на служителите на важно място. Тези ценности често влизат в пряко противоречие със стария начин на мислене, при който хората се разглеждат като заменяем ресурс. И накрая, старата „операционна система“ на бизнеса е била изградена върху предположението, че планетата е неизчерпаем източник на суровини и място, което може безкрайно да поема отпадъци. Днес обаче предизвикателствата, свързани с устойчивостта-от климатичните промени до недостига на ресурси-показват, че този модел, основан на непрекъснато извличане и потребление, е не само безотговорен, но и сериозен бизнес риск.

Неизбежните последици

Тази „операционна система“ на бизнеса е била изключително силна. Тя е помогнала за изграждането на съвременната икономика и е създала огромно богатство и много иновации. Днес обаче все по-ясно се виждат нейните отрицателни, непредвидени последици, а самата система постепенно остарява. Разполагаме с огромно количество данни, но често ни липсват яснота и посока. Прекаленото съсредоточаване върху ефективността е довело до създаването на крехки системи, които нямат достатъчно резерв и гъвкавост, за да поемат сътресения. Същевременно много работни места водят до „прегаряне“ на служителите и липса на ангажираност. Например докладът на Gallup от 2023 г. „Състоянието на работната среда в световен мащаб“(State of the Global Workplace) установява, че 59% от служителите по света са в състояние на т.нар. „тихо напускане“ - тоест не са ангажирани с работата си. Още 18% са в състояние на „активно отдръпване“-открито неангажирани и демотивирани. Това означава, че огромна част от служителите просто присъстват на работа заради заплатата, но влагат малко или почти никаква лична мотивация, енергия и психологическа ангажираност в това, което правят.

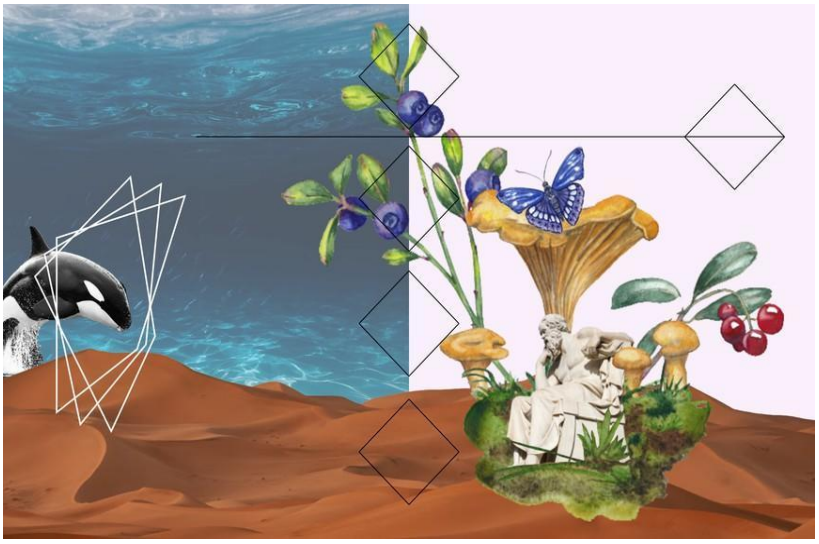


Фигура 1. Ангажираност на служителите в световен мащаб (Gallup, 2023)

Тази широко разпространена липса на ангажираност е свързана и с влошено психично здраве, което се проявява в състояния като професионално прегаряне. То е официално признато от Световната здравна организация като явление, свързано с работната среда, което възниква в резултат на хроничен стрес на работното място. Проучванията потвърждават, че този проблем е широко разпространен. Например скорошно глобално проучване на Deloitte показва, че значителна част от служителите-особено младите хора-са преживявали професионално прегаряне. Разходите, свързани с този проблем, не са само човешки. По оценки на Gallup ниската ангажираност на служителите струва на световната икономика 8,8 трилиона щатски долара годишно (Gallup, 2025).

Подходите, които бизнесът все още масово използва, често се стремят да подобряват отделни елементи-например индивидуалната продуктивност на служителите или резултатите за тримесечието. В същото време обаче по-дълбоката човешка основа на организацията-мотивацията на екипа, лоялността на клиентите и способността за дългосрочни иновации-става все по-крехка. Постоянният натиск да се намират ясни, технически решения на сложни и променящи се предизвикателства често води до усещане за безсилие. Когато тези решения не проработят, причината обикновено е, че те не засягат истинските, по-дълбоки причини за проблемите, които се виждат и в посочените статистики.

Един технически сложен проблем-например правилното подаване на годишната данъчна декларация или внедряването на стандартен счетоводен софтуер-може да има много детайли и отделни стъпки. Въпреки това процесът може да бъде разбран, описан и повторен.С подходящата експертиза може да се изготви план, да се следва ясен набор от правила и да се знае, че определено действие ще доведе до конкретен и предвидим резултат. Един комплексен проблем обаче, например промяната на фирмената култура така, че тя да насърчава повече иновации, или реакцията на внезапна промяна в ценностите и очакванията на клиентите, също включва много взаимосвързани елементи. Разликата е, че връзките между тях не са линейни, постоянно се променят и не могат да бъдат напълно предвидени. При комплексните проблеми малките действия могат да имат голям ефект, защото хората, процесите и отношенията в организацията са свързани. Една небрежна реплика на мениджър или нов екипен навик може да повлияе на мотивацията, доверието и начина, по който екипът работи. Затова последиците невинаги могат да се предвидят. Фирмената култура не може да се промени само с готов план или инструкция. Върху нея трябва да се работи постепенно, като наблюдавате как хората реагират, учите се от обратната връзка и при нужда променяте подхода си.



Фигура 2. Философски колаж (Jessica Böhme)

Досега често сме подхождали към организациите така, сякаш те се сблъскват основно с технически сложни, но предвидими задачи, такива, които могат да бъдат разделени на части, анализирани и решени по ясен план. Днес обаче става все по-видимо, че фирмите работят в условия на комплексност-с много взаимосвързани фактори, хора, процеси и външни промени, които не винаги могат да бъдат предвидени или контролирани.Затова старите инструменти -повече анализи, по-бърз софтуер, по-добро управление на проекти, могат да подобрят работата на съществуващата система, но не са достатъчни, за да създадем нов начин на работа. Те могат да направят „машината“ по-ефективна, но не могат да ни помогнат истински да се ориентираме към по-добро бъдеще. Ако искаме не просто да управляваме промените, а активно да участваме в изграждането на бъдещето, не ни е нужно само малко подобрение на стария подход. Нужна ни е цялостна „тренировка за бъдещето“. Именно за това е създаден този практически наръчник.

Най-важната стъпка напред: от знание към мъдрост

Ако знанието означава да разбираме какво се случва, а интелигентността-да знаем как да реагираме, то мъдростта е способността да преценим какво е значението на дадена ситуация за хората, бизнеса и средата около нас и да изберем най-подходящото действие.

Древните гърци са имали специална дума за това- „фронезис“или практическа мъдрост. Аристотел я определя като способността да вземаме решения и да действаме правилно по практически въпроси, които имат значение за живота на хората. Тук не става дума за абстрактно или универсално знание, а за добра преценка в реалните, често сложни ситуации от ежедневието-включително в управлението на една фирма.

- За едно малко или средно предприятие **знанието** може да бъде таблицата с продажбите за миналия месец.

- **Интелигентността** е софтуерът, който анализира тези данни и прогнозира резултатите за следващото тримесечие.

- **Мъдростта** обаче е управленското решение, което отива една стъпка по-далеч: ръководството разглежда данните, но едновременно с това преценява и дългосрочното въздействие върху клиентите, служителите и местната общност. Така фирмата избира не само това, което е печелившо, а и това, което е устойчиво, етично и в съответствие с по-дълбоката ѝ цел.

Тази практическа мъдрост помага на фирмите да се ориентират по-добре в сложна среда, като съчетават аналитично мислене с разбиране за връзките между хората, процесите и средата, в която работят. Тя означава не само да знаете какво трябва да се направи, но и как да действате така, че да укрепвате, а не да отслабвате системите, от които зависи Вашият бизнес-служители, клиенти, доставчици, партньори, местни общности и околна среда. Мъдростта е способността да се вземат решения, които едновременно са печеливши и устойчиви. Това означава да не се гледат само непосредствените резултати и краткосрочните показатели, а да

се преценява как едно действие може да повлияе по-широко-върху веригите на доставки, общностите и екосистемите. За разлика от традиционния подход, който разделя проблемите на отделни части, мъдростта помага да се види как тези части са свързани помежду си. Така ръководителите могат по-добре да предвиждат непредвидени последици, да изграждат доверие със заинтересованите страни и да създават стойност, която остава значима и в дългосрочен план.

В стабилна среда знанието и интелигентността могат да бъдат достатъчни. Но в сложен и бързо променящ се свят, какъвто е днешният, мъдростта се превръща в едно от най-важните конкурентни предимства. Тя помага на фирмата да се ориентира в неясни и несигурни ситуации, да изгражда доверие, да вижда по-голямата картина и да създава иновации, които имат реален смисъл и стойност. Тук не става дума за мъдростта на един-единствен „героичен“лидер. Става дума за развиване на обща мъдрост в цялата организация, споделена способност на екипа да усеща промените, да се учи от тях и да се адаптира навреме, с предвидливост и грижа.

Тогава възниква въпросът: Как малките и средните предприятия могат да развият тази толкова важна способност?

Именно тук трябва да говорим за философията-не като абстрактна теория, а като практическо поле за обучение и развитие на практическа мъдрост.

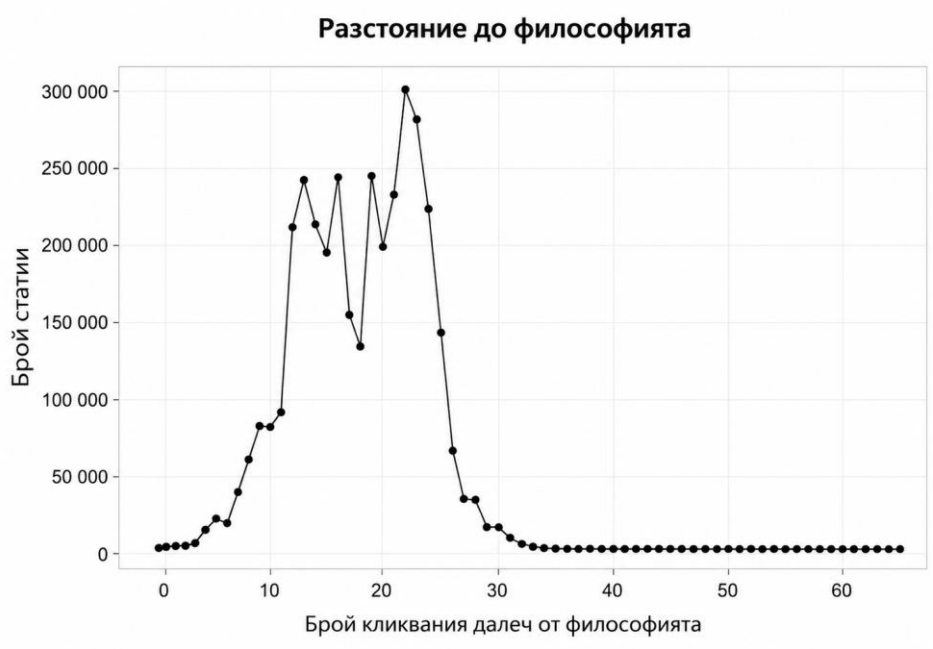
Добре дошли във „PhilosophyGym “: мястото, където мъдростта се превръща в практика.

Вероятно вече си мислите: „Философия? Това не е ли занимание за университетски преподаватели, които обсъждат абстрактни въпроси без практическо приложение?

Не, не е така. Това е едно фундаментално неразбиране на първоначалната цел на философията. В различни култури- от Древна Гърция и Рим до традициите на местни и коренни общности- философията е била разбирана и практикувана като изкуство да живееш добре. Тя не е била само теория, а ежедневна практика, която помага на човека да води по-пълноценен, смислен и осъзнат живот. Философията е била практическа дисциплина-начин човек да се учи как да живее по-добре, по-спокойно и по-ефективно. Първите философи не са били само мислители. Те са били наставници, водачи и ментори, които са помагали на своите ученици да развиват мъдрост и да я прилагат в живота си. За тях философията е била практика, която променя човека отвътре-начина, по който възприема света, реагира емоционално и разбира собствените си желания. Целта е била тази вътрешна промяна да помогне на човека да живее по-смислено, по-добре и по-пълноценно.

Освен това има един любопитен пример с Wikipedia: ако отворите почти която и да е статия и започнете последователно да следвате вътрешните препратки, много често накрая ще стигнете до статията за философията. През 2017 г. трима математици от Университета на Върмонт публикуват изследване, озаглавено „Свързване на всяко знание: структурата на мрежата от първи връзки в Wikipedia“ (Connecting Every Bit of Knowledge: The Structure of Wikipedia’s First Link Network). Те проверяват тази хипотеза върху база от 4,7 милиона статии в англоезичната Wikipedia и установяват, че философията е страницата, до която най-често водят останалите статии. Според изследването 95% от всички статии в Wikipedia в крайна сметка водят до

философията. Казано накратко: философията има значение.



Фигура 3. Брой стъпки от различни статии в Wikipedia до „Философия“ (Matt Kelcey)

Защо това е важно за Вашата организация?

Защото същата способност, която помага на хората да се ориентират в сложност и несигурност, е необходима днес и на организациите. Както древните стоици са развивали практики, за да запазват яснота и самообладание под напрежение, така и Вашият екип има нужда от подходи, които да му помагат да взема разумни решения в условия на нестабилен пазар. Както будистките традиции са развивали мислене, насочено към взаимната свързаност между явленията, така и Вашата организация трябва да разбира как едно решение може да повлияе върху партньори, клиенти, служители, доставчици и други заинтересовани страни. И както традиционните знания на древни общности по света поставят акцент върху дългосрочните последици, така и Вашият бизнес трябва да умее да балансира между краткосрочните резултати и въздействието, което решенията му ще имат в бъдеще.
Философските практики, които някога са помагали на хората да живеят по-мъдро, днес могат да помагат и на организациите да работят по-мъдро. Те помагат на фирмите да се ориентират по-ясно в сложни ситуации, да останат свързани със своите ценности в периоди на несигурност и да вземат решения, които създават дългосрочна стойност, а не само краткосрочни печалби.Когато тези умения се развиват в различни екипи и отдели в организацията, те вече не са само лични качества на отделни хора. Те се превръщат в организационна интелигентност-обща способност на фирмата да разпознава нови тенденции, да се адаптира към промени и да въвежда иновации по отговорен начин.

Именно тази практическа роля на философията стои в основата на PhilosophyGym.

Възприемайте философията не просто като „любов към мъдростта“, а като практическо прилагане на мъдростта- като начин да използваме мисленето, преценката и опита си, за да се справяме с предизвикателствата на съвременния свят. Философията предлага силни и изпитани във времето инструменти, които помагат да подобрим начина си на мислене, възприятията си и лидерския си подход. Тя е своеобразна тренировка-както за ума, така и за общата интелигентност на организацията. Целта е фирмата да стане по-устойчива, да се развива успешно и да допринася за по-доброто общо бъдеще.

Този практически наръчник ще Ви води през този процес. Той е изграден около пет основни тренировъчни станции, като всяка от тях развива конкретно умение, свързано с практическата мъдрост. Всяка станция представлява етап от процес, който се повтаря и надгражда- от по-добро разбиране на собственото мислене и нагласи, към конкретни действия във външната среда и обратно към ново осмисляне и учене. Тази тренировка има за цел да развива мъдрост, необходима именно в нашето време-способността да се вземат разумни решения в сложни реални ситуации, когато залогът е висок, а правилните отговори невинаги са очевидни.

1-Загрявка (Изкуството да забелязваш): Първо ще се научим да отсяваме съществено от „шума“ около нас. Тази тренировъчна станция е насочена към развиване на фокуса-за да можем по-ясно да видим какво реално се случва на пазара, в екипа и в самите нас. Целта е да излезем отвъд автоматичните реакции и предварителните допускания и да достигнем до по-ясно, трезво разбиране на ситуацията.

2 - Преосмисляне на старите разбирания: Тук ще упражним умението да задаваме правилните въпроси. Тази тренировъчна станция помага на участниците да разпознаят и преосмислят стари разбирания, навици и „добри практики“, които някога може да са били полезни, но днес ограничават творческото мислене и пречат на устойчивите иновации. Целта е да се отвори пространство за нови идеи, по-гъвкаво мислене и реални иновации, които отговарят на предизвикателствата на съвременната бизнес среда.

3 - Преосмисляне на себе си, другите и света: В тази част ще поставим под въпрос ограничаващите убеждения за идентичността на Вашата организация и за ролята ѝ в света. Ще обърнем внимание и на това как организацията може да преосмисли мястото си в мрежата от взаимоотношения, в която съществува-със служителите, клиентите, доставчиците и местната общност. Тази тренировъчна станция помага на фирмите да преосмислят остарелите представи за себе си и за ролята си в света. Тя насочва вниманието към скритите нагласи, навици на мислене и предположения, които често влияят върху решенията ни, без да ги осъзнаваме.

4 – Превръщане на ценностите в действия: В тази част ще преосмислим ценностите, както личните, така и тези на фирмата. Целта е те да не останат само като красиви думи на плакат или в презентация, а да се превърнат в реален и полезен ориентир при вземането на трудни решения. Ще разгледаме какво наистина е важно за Вашия екип и организация, отвъд финансовите показатели и баланса

5 – Превръщане на наученото в практика: Накрая ще превърнем новите подходи и практики в постоянен процес на учене и адаптиране. Целта е PhilosophyGym да не остане еднократно обучение, а постепенно да стане част от културата на фирмата. Тази

тренировъчна станция помага организацията да се развива като учеща се организация, такава, която наблюдава какво се променя, учи се от опита си, адаптира се навреме и с времето взема все по-разумни решения

Как да използвате този Наръчник

Възприемайте този практически наръчник не като обикновена книга, която трябва да се прочете от начало до край, а като ръководство за практическа работа, което помага на хората в организацията да мислят по-ясно, да вземат по-добри решения и постепенно да променят начина, по който фирмата работи. Подобно на физическата тренировка във фитнес зала, има различни начини да работите с него-според Вашите цели, времето, с което разполагате и конкретните нужди на организацията в момента. За повече насоки как да използвате материала, особено при работа в групи, можете да се обърнете и към Ръководството за ментори.

Няма един-единствен „правилен“ начин да използвате този наръчник. Въпреки това по-долу са предложени няколко примерни „тренировъчни плана“, които могат да Ви помогнат да изберете най-подходящия подход според Вашите цели и нужди.

Преминаване през всички тренировъчни станции

Това е най-подробният начин за работа с наръчника и е особено подходящ, когато го използвате за първи път.

Запознайте се с основните идеи:

Започнете с въведенията към петте тренировъчни станции. Така ще получите цялостна представа за пътя, през който преминава наръчникът-от развиване на по-осъзнато присъствие и внимание, до пълното прилагане на наученото в практиката.

Съставете своя тренировъчен план:

От всяка от петте тренировъчни станции изберете по едно упражнение, което Ви се струва най-полезно или най-актуално в момента.

Изпълнете своя тренировъчен план:

Отделете няколко часа или цял работен ден с екипа сии направете петте избрани упражнения последователно. Това ще Ви даде възможност да преживеете целия подход на практика и да видите как отделните части на наръчника се свързват помежду си.

Целенасочена работа при конкретно предизвикателство

Този подход е особено подходящ, когато Вашата организация има конкретен и ясно разпознат проблем или нужда.

Ако екипът Ви се чувства изтощен, претоварен и реагира прибързано на всяка нова ситуация, преминете директно към Тренировъчна станция **1: Загрявка: Изкуството да забелязваме** и изпълнете упражненията към нея.

Ако усещате, че организацията е блокирана в стари модели на мислене и има нужда от нов пробив, преминете към **Тренировъчна станция 2: Преосмисляне на старите разбирания.**

Ако има разминаване между ценностите, които фирмата заявява, и реалните действия, които предприема, фокусирайте се върху **Тренировъчна станция 4: Превръщане на ценностите в действие.**

При този подход всяка тренировъчна станция се използва като самостоятелен практически модул, насочен към развиване на конкретно умение в мисленето, преценката и действията на екипа

Когато разполагате с малко време

Това е най-реалистичният подход за заети ръководители и екипи.

Най-важното в тази „тренировка“ не е колко дълго работите, а да го правите редовно. Използвайте този практически наръчник като меню от възможности. Когато разполагате с 30 свободни минути, отворете го на избрана страница, изберете едно упражнение и просто го направете.

Едно 20-минутно упражнение всяка седмица може да бъде много по-полезно от планирането на перфектен целодневен уъркшоп, който така и не се случва.

Интуитивният път

Това е най-лесният начин да започнете: започнете оттам, където нещо Ви привлича. Разлистете страниците. Кое заглавие, кратко обобщение или упражнение привлича вниманието Ви? Кое Ви кара да се почувствате леко неуверени, но и любопитни? Кое Ви изглежда актуално за Вас или за Вашата организация в момента? Започнете оттам. Често именно интуицията ни насочва към темата или упражнението, от което имаме най-голяма нужда.

Целта на този практически наръчник не е просто да бъде прочетен докрай, а да бъде използван. Намерете ритъма на работа, който е подходящ за Вас, останете любопитни и се доверете на процеса. Самата практика е най-важната част.



Фигура 4. Петте тренировъчни станции в модела PhilosophyGym

Това не е теоретичен курс. Това е практически наръчник за работа, изпълнен с въпроси за размисъл, екипни упражнения и реални примери, съобразени с нуждите на малките и средните предприятия. Той е създаден, за да се използва активно-да се работи по него, да провокира разговори в екипа и да води до нови идеи и прозрения.

Преходът от това организацията просто да бъде подготвена за бъдещето към това активно да участва в неговото изграждане е един от най-важните процеси, през които може да премине Вашата фирма. **Това е преход от постоянно реагиране на външни промени към по-активна роля-така че организацията не само да се приспособява към света около себе си, а и да участва в оформянето му чрез своите решения, действия и отношения.** Този процес изисква смелост, любопитство и един нов, макар и древен, вид интелигентност. Той изисква вътрешни способности за промяна и развитие. Изисква мъдрост.

Нека започнем практическата работа.

Важно уточнение!!!

PhilosophyGyms има за цел да отговори както на непосредствените нужди на организациите, така и на по-дълбоките причини за днешната поликриза- дълбокото отдалечаване на хората от самите себе си, един от друг и от природата. Това отдалечаване се проявява в начина ни на мислене, в поведението ни, в организационната култура и в институциите.

Затова PhilosophyGyms насърчава цялостен подход, който свързва вътрешната промяна-на индивидуално и колективно ниво-с външната промяна, свързана с поведението, организационните практики и по-широките системи, в които работим.

Практическият наръчник, тренировъчните станции и упражненията в тях трябва да се използват именно в рамките на тази концептуална и теоретична основа. Без това разбиране, те не биха могли да постигнат своята основна цел.

Източници

Gallup (2025). „Състоянието на работната среда в световен мащаб“ (State of the Global Workplace).

WHO / Световна здравна организация (2019). „Професионалното прегаряне като явление, свързано с работната среда: Международна класификация на болестите“ (Burn-out an occupational phenomenon: International Classification of Diseases).

Deloitte (2025). „Проучване сред поколение Z и милениалите за 2025 г.“ (2025 Gen Z and Millennial Survey).

Допълнителни ресурси

Видеа Webстранци Книги Научни доклади Podcasts

Гледайте видеото с Tony Bond, който разглежда как културата на работното място влияе върху бизнеса и обществото. Той подчертава, че осъзнатостта на лидерите за собственото им поведение и роля е ключова за истинската промяна.

ПОДКАСТ: Вижте кратко и достъпно въведение от The School of Life за това за какво служи философията.

ТРЕНИРОВЪЧНА СТАНЦИЯ 1: ЗАГРЯВКА (Изкуството да забелязваме)

Накратко

В свят, който постоянно разсейва вниманието ни, способността да се фокусираме се превръща в един от най-ценните и все по-ограничени ресурси. Постоянното разсейване ни прави по-напрегнати и ни пречи да мислим задълбочено, а именно такова мислене е необходимо, когато се изправяме пред сложни предизвикателства. Осъзнатото внимание е основна практика, която ни помага да си върнем фокуса. То ни позволява да преминем от състояние на разпиляна и прибързана реакция към по-ясно, спокойно и необременено от предварителни оценки наблюдение на случващото се.

Това е необходимо условие за всяко разумно действие и основа за изграждане на устойчив бизнес. Това е умението, което помага на екипа Ви да излезе от режима на постоянно „гасене на пожари“ и да види по-голямата стратегическа картина. То позволява по-рано да се забелязват слаби сигнали за нови заплахи или възможности. Когато скритите реалности станат видими-например реалното настроение в екипа или действителният екологичен отпечатък на фирмата- се създават условия за повече доверие, открит разговор и по-задълбочено сътрудничество. Това е и първата необходима стъпка към истинските иновации.

Тази тренировъчна станция е насочена към възстановяване на баланса в начина ни на мислене. Тя ни помага да не разчитаме само на тесен аналитичен фокус, а да включим и способността си да виждаме по-широката картина. Изборът към какво Вие и Вашият екип насочвате общото си внимание е едно от най-силните действия, чрез които можете да създавате промяна. Когато съзнателно решавате кое е наистина важно, Вие активно оформяте културата, стратегията и бъдещето на Вашата организация.

Въведение

В свят, наситен с информация, известия и постоянни изисквания към нас, вниманието ни се превръща в един от най-ценните ресурси, но и в ресурс, който все по-трудно успяваме да запазим съсредоточен. Скорошни изследвания показват, че средната продължителност на вниманието ни е намаляла значително-до едва няколко секунди. Това означава, че все по-трудно задържаме фокуса си върху една задача или тема за по-дълго време. Постепенно сме свикнали да реагираме бързо, да преглеждаме информацията повърхностно и да вършим няколко неща едновременно. Изследователите наричат това „икономика на вниманието“-система, създадена така, че да привлича, задържа и превръща вниманието ни в източник на печалба чрез непрекъснат поток от съдържание, известия и дигитални стимули.

Това постоянно накъсване на вниманието има сериозна цена. Претоварването с информация води до хронично напрежение и ни държи в постоянно състояние на готовност да реагираме-сякаш през цялото време сме под лек стрес. С течение на деня настъпва и умора от вземането на решения. Умственият ни капацитет се изчерпва от безброй малки избори-на какво да отговорим, кое да отворим, кое да свършим първо, какво да отложим. Така способността ни за дълбока концентрация постепенно отслабва. А именно тя е необходима, когато трябва да решаваме сложни проблеми, да мислим творчески и да изграждаме смислени отношения с хората около нас. В резултат често попадаме в режим на постоянно реагиране-прескачаме от една спешна задача към друга, без да спрем и да помислим кое наистина е важно.

„Икономиката на вниманието“ печели именно от това разпокъсано състояние на ума. Тя ни приучава повече да консумираме съдържание, отколкото да мислим задълбочено; повече да реагираме веднага, отколкото да обмисляме отговора си. Устройствата и приложенията, които използваме, често са създадени така, че да ни прекъсват през няколко минути-чрез известия, съобщения и ново съдържание. Така вниманието ни постоянно се отклонява, а способността да останем съсредоточени за по-дълго време става все по-трудна за поддържане.

Осъзнатото внимание е практика, чрез която съзнателно си връщаме фокуса. То ни помага да преминем от състояние на разпиляна и прибързана реакция към по-спокойно, ясно и внимателно наблюдение на случващото се. Това е основно умение, върху което се изграждат всички останали форми на мъдрост. Ако не осъзнавате накъде е насочено вниманието Ви, трудно можете да реагирате разумно. С други думи, осъзнатото внимание ни помага да не се губим в шума около нас, а да забелязваме това, което наистина е важно.

В основата на тази практика стои развиването на осъзнаване без прибързана оценка-способността да наблюдаваме това, което се случва, без веднага да му поставяме етикет като „добро“ или „лошо“, „правилно“ или „грешно“, „спешно“ или „маловажно“. Това ни помага да виждаме ситуациите по-близо до реалността, а не през филтъра на собствените ни предпочитания, страхове или обичайни реакции. Когато не оценяваме и не категоризираме всяко преживяване веднага, започваме да забелязваме по-фини детайли-неща, които иначе остават скрити, когато реагираме прибързано.
Тази тренировъчна станция помага да развием умението да наблюдаваме спокойно и без прибързани оценки за това, което се случва. Идеята е първо да разберем ситуацията такава, каквато е, преди да се опитаме да я променим, поправим или избегнем. Вместо да отричаме трудните факти или неудобните истини, се учим да ги разглеждаме открито и спокойно. Това означава да обърнем внимание на реалната ситуация-без паника, без обвинения и без автоматична реакция.Това не означава пасивно примирение. Напротив-става дума за активно присъствие и ангажираност: да обърнем внимание на това, което наистина се случва, за да можем да реагираме разумно, а не прибързано.

Защо това е важно за Вашия бизнес

Съвременната бизнес среда ни залива с непрекъснат поток от информация: пазарни данни, действия на конкуренти, вътрешни имейли, обратна връзка от клиенти, новини от света. В тази информационна буря повечето организации работят в постоянен режим на реакция-преминават от една спешна задача към следващата, без достатъчно време да спрат, да осмислят ситуацията и да видят по-голямата картина.

- **От „гасене на пожари“към стратегическо предвиждане:** Когато липсва осъзнато внимание, ръководните екипи често попадат в постоянен режим на „гасене на пожари“. Те реагират на непосредствения проблем-например пропуснат срок или оплакване от клиент, но не забелязват по-дълбоката причина, която стои зад него, като неработещ процес, лоша организация на работата или спад в мотивацията на екипа. Развиването на осъзнато внимание ни помага да спрем за момент, да видим по-голямата картина и да разпознаем истинските причини за проблема.

- **Да направим „невидимото“-„видимо“:** Традиционният бизнес фокус върху печалбата и ефективността често ни кара да пренебрегваме т.нар. външни ефекти — реалните екологични и социални последици от нашите действия, които не се виждат директно във финансовия баланс. Замърсяването, отпадъците, изчерпването на ресурси и въздействието върху местната общност често остават „невидими“ за бизнеса, защото не се отчитат като пряк разход. Осъзнатото внимание ни помага съзнателно да разширим погледа си и да включим в него тези скрити реалности. Когато умеем да насочваме вниманието си, започваме да забелязваме по-фини признаци за това дали средата, върху която бизнесът ни влияе, е в добро състояние или е под напрежение. Това може да означава например да обърнем истинско внимание на нагласите в екипа и на количеството отпадъци, които фирмата генерира всяка седмица; на енергията, която се изразходва от неизползвано оборудване; или на произхода на суровините, които използваме. Именно това развиване на внимание позволява на ръководителите да видят ясно разминаването между това, което организацията знае за устойчивостта, и това, което реално прави. Една фирма може да разполага с данни и факти за устойчивото развитие, но действията ѝ да не отговарят на това знание. Не можем да решим проблем, който не виждаме ясно. Затова това фокусирано осъзнаване е задължителна първа стъпка за всяка истинска инициатива, свързана с устойчивостта.

- **Разпознаване на ранните сигнали:** Следващата голяма възможност или следващата сериозна заплаха за Вашия бизнес рядко се появява изведнъж и ясно. Обикновено тя започва като сигнал-малка, но важна промяна, която лесно може да бъде пропусната. Това може да бъде лека промяна в нагласите на клиентите в социалните мрежи, нова технология, която се появява в близка до Вашия сектор област или тихо, но повтарящо се недоволство в екипа.Организация, която е развила индивидуално и общо внимание, е много по-способна да забележи тези ранни сигнали навреме, докато все още може да реагира спокойно и управляемо. Това ѝ дава важно предимство преди проблемът да стане сериозен или преди възможността да бъде изпусната.

- **Изграждане на психологическа сигурност и по-добро сътрудничество:** Когато ръководител или член на екипа Ви отдели пълното си внимание, Вие се чувствате чути, уважени и оценени. Това е основата на психологическата сигурност- усещането, че човек може спокойно да споделя идеи, въпроси, притеснения или грешки, без да се страхува от осъждане или негативна реакция. В срещи, в които колегите наистина присъстват-без да проверяват телефоните си, без да мислят за следващата задача или следващата среща, идеите могат да се развиват, нюансите се разбират по-добре, а сътрудничеството става по-смислено и ефективно.Разсейването пречи на истинската съвместна работа.

По-задълбочен поглед: Господарят и пратеникът

За да разберем по-добре силата на вниманието, можем да използваме една метафора от работата на психиатъра Iain McGilchrist. Той описва двете полукълба на мозъка не като части, които просто изпълняват различни задачи, а като два различни начина, по които насочваме вниманието си. Тоест въпросът не е само какво прави всяко полукълбо, а как възприема света и върху какво се фокусира.

- **Дясното полукълбо („Господарят“):**

Вниманието му е широко, отворено и будно. То ни помага да видим голямата картина, контекста и връзките между отделните неща. Чрез него улавяме нюансите, скрития смисъл и факта, че реалността е жива и постоянно се променя. То е източник на интуиция и стратегическо прозрение.

- **Лявата половина („Пратеникът“):**

Вниманието му е по-тясно, фокусирано и насочено към конкретна цел. Този начин на мислене е много полезен, когато трябва една сложна ситуация да се раздели на по-малки части, да се подреди информацията и да се изпълни конкретен план. Той търси яснота, категории и измерими показатели. Именно този тип мислене стои в основата на продуктивността и анализа.

Една добре работеща система разчита на партньорство между двата начина на мислене. „Господарят“-дясното полукълбо, възприема цялата ситуация: по-широкия контекст, връзките и общата картина. След това той „възлага“конкретна задача на „Пратеника“-лявото полукълбо, който се фокусира върху изпълнението. „Пратеникът“ изпълнява задачата точно и последователно, а след това „връща“ резултатите към „Господаря“, за да бъдат осмислени отново в по-широкия контекст. По-просто казано: първо трябва да видим голямата картина, после да действаме фокусирано, а накрая отново да свържем резултатите с общата посока.

Проблемът е, че съвременната бизнес култура все повече се управлява почти изцяло от „Пратеника“, тоест от тясно фокусирания, аналитичен начин на мислене. Фирмите често са обсебени от това, в което този тип мислене е най-силен: измерими показатели, проектни планове, анализ на данни. Работим постоянно с таблици, отчети и презентации. Но така постепенно пренебрегваме мъдростта на „Господаря“-способността да усещаме атмосферата в една среща, да предвидим промяна на пазара, да разбираме защо правим това, което правим, и да виждаме връзките между отделните части на един сложен проблем.

Практиката за развиване на осъзнато внимание всъщност е начин отново да „събудим Господаря“-тоест способността да виждаме по-широката картина, контекста и връзките между нещата. Тя създава умишлени паузи в един бизнес свят, доминиран от „Пратеника“-от задачи, срокове, показатели, планове и постоянен натиск за действие. Тези паузи дават възможност да се включи по-широкото, по-контекстуално мислене, което не гледа само отделната задача, а цялата ситуация. Това не означава, че фокусираното изпълнение вече не е важно. Напротив, то остава необходимо. Но осъзнатото внимание гарантира, че действията ни са водени от по-мъдро, по-цялостно разбиране на реалността. Когато обръщате внимание не само на това, което мислите, а и на начина, по който насочвате вниманието си, Вие давате възможност на екипа първо да види по-голямата картина, преди да премине към дневния ред, задачите и конкретните решения. Тази на пръв поглед малка промяна може да промени много.

Пример от практиката

Interface Inc. е много успешна компания за производство на килими и един от най-големите производители на модулни мокети в света. В продължение на десетилетия изпълнителният директор Ray Anderson развива бизнеса по традиционния индустриален модел-използване на материали на петролна основа, производство чрез процеси с висока енергийна консумация и генериране на значителни количества отпадъци. Компанията е печеливша и расте. Тя работи като повечето производствени фирми от онова време, с фокус върху ефективността, контрола на разходите и разширяването на пазара. През 1994 г. Anderson се подготвя за изказване пред работна група в компанията, посветено на екологичната визия на Interface. Тогава осъзнава, че всъщност такава визия липсва. Вместо да избегне темата или да импровизира, той решава да спре за момент и честно да погледне какво реално причинява бизнесът им на планетата. Този на пръв поглед прост акт-да насочи вниманието си не само към тримесечните финансови резултати, а и към въздействието върху околната среда, води до дълбока промяна.

По-късно Anderson описва този момент като „удар като копие в гърдите“-силно осъзнаване, което го разтърсва. За първи път той поглежда директно към дейността на Interface, без да се оправдава с мисълта: „така просто работи производството“. Когато насочва вниманието си към реалния екологичен отпечатък на компанията, пред него се разкрива неудобна истина: Interface използва ограничени природни ресурси, потребява огромни количества енергия и генерира големи обеми отпадъци, които ще останат в природата за столетия. Самият Anderson по-късно нарича този модел на работа „ограбващ“природата. Този момент на осъзнато внимание-да видиш ясно реалността, вместо да отвърнеш поглед, води до цялостна стратегическа промяна в компанията. Anderson поема ангажимент Interface да следва Mission Zero („Мисия Нула“)-амбициозна цел компанията напълно да елиминира своя отрицателен екологичен отпечатък до 2020 г. Тази промяна изисква значителни първоначални инвестиции във възобновяема енергия, намаляване на отпадъците и устойчиви материали. В началото това поражда притеснения сред инвеститорите, които са фокусирани основно върху краткосрочната възвръщаемост.

Но яснотата, до която компанията стига чрез поглед към реалността, разкрива възможности, които преди това не са били забелязвани. В крайна сметка Mission Zero („Мисия Нула“) спестява на Interface над 500 милиона долара чрез подобрения в ефективността, утвърждава компанията като лидер в устойчивото производство и привлича клиенти, за които екологичната отговорност е важна. До 2020 г. компанията намалява своята въглеродна интензивност с 96%, като същевременно продължава да расте печелившо. Тази трансформация започва с една проста практика: готовността да насочиш вниманието си към това, което реално се случва, а не само към онова, което е удобно или приятно да видиш.

Именно това е основата на мъдростта-смелостта да погледнем реалността директно, дори когато тя поставя под въпрос нашите представи за това как трябва да работят нещата.

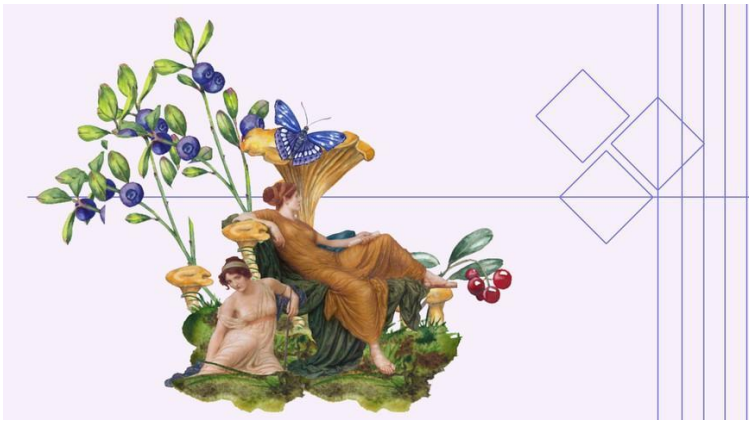
Философската същност: Вашето внимание оформя Вашата реалност.

Видяхме как един момент на осъзнато внимание може да промени стратегическата посока на една компания. Но значението на тази практика е много по-дълбоко от вземането на по-добри бизнес решения. То е свързано с начина, по който възприемаме света и участваме в неговото оформяне.

Все повече мислители, които се обръщат към древни традиции на мъдростта, приемат една проста, но дълбока идея: **Вниманието стои в основата на философията.**

Какво означава това? Преди да започнем да мислим кое е добро, тоест какви са нашите ценности; кое е реално и важно за организацията, тоест върху какво да изградим стратегията си; или как знаем това, което знаем, тоест как използваме данните си, трябва първо да направим нещо още по-основно: да решим към какво насочваме вниманието си. Това, на което обръщаме внимание, влияе върху всичко, което следва-върху начина, по който мислим, преценяваме, вземаме решения и действаме.

Представете си вниманието като фенерче в тъмна стая. Стаята е пълна с факти, проблеми, възможности и взаимоотношения. Аналитичният начин на мислене-„Пратеникът“ е много добър в това да анализира всичко, което вече е осветено от фенерчето. Но по-широкият поглед-„Господарят“ решава накъде да бъде насочена светлината. В бизнес култура, която до голяма степен е водена от „Пратеника“, сме свикнали да анализираме основно това, което вече е пред очите ни-наличните данни, познатите проблеми, измеримите показатели. Често обаче забравяме, че имаме силата да преместим самата светлина- тоест съзнателно да насочим вниманието си и към други, по-дълбоки или по-малко видими аспекти на ситуацията.



Фигура 5. Философски колаж (Jessica Böhme)

Изборът към какво Вие и Вашият екип насочвате общото си внимание е едно от най-силните действия, чрез които можете да създавате промяна. По този начин Вие всъщност оформяте средата, в която работите. Ако постоянно насочвате вниманието си към всяко действие на конкурентите, ще изградите среда, доминирана от страх, прибързани реакции и съперничество.

Ако постоянно поставяте на първо място единствено тримесечните финансови резултати, ще създадете среда на краткосрочно мислене и отношения, основани предимно на сделки и непосредствена изгода

Ако постоянно насочвате вниманието си към истинските нужди на клиентите, към благополучието на екипа и към въздействието на бизнеса върху околната среда и общността, ще изградите среда на доверие, лоялност и устойчива стойност. Това означава също съзнателно да търсите нови възможности и да виждате потенциала на всеки човек в организацията. Например да обърнете внимание на потенциала на служителите означава да ги виждате не само през длъжността, която заемат или показателите, които изпълняват. Вместо да обсъждате единствено резултати, можете да попитате: „Коя част от работата Ви дава най-много енергия и Ви кара да се чувствате ангажирани?“ След това можете да помислите как задачите и ролята на този човек да бъдат по-добре свързани с това, което го мотивира. Същото може да означава да забележите скрит талант у по-тих член на екипа-например умение да мисли визуално и да го включите в работа по бранд, дизайн или комуникационна идея. Така организацията може да открие способности, за които досега не е знаела. Именно този тип внимание създава култура, в която хората се чувстват ценени, поемат повече инициатива и допринасят с нови идеи.

Това, към което насочвате вниманието си, започва да има все по-голямо значение. Това не е мистично твърдение, а практическа реалност. Вниманието е „входът“, през който информацията достига до начина, по който разбираме ситуациите и вземаме решения. Когато избирате на какво да обърнете внимание, Вие всъщност избирате с каква информация, факти и впечатления ще изграждате стратегията, културата и бъдещето на организацията си.

Затова тази първа тренировъчна станция-Загрявка: Изкуството да забелязваме - е основата на целия PhilosophyGym. Тя не е просто още един трик за по-висока продуктивност. Тя е първата важна практика, чрез която съзнателно поемате контрол върху това кое приемате за важно и значимо за Вас и за Вашата организация.

Това е първата и много важна стъпка в прехода от пасивно реагиране на бъдещето към активно участие в неговото изграждане.

Допълнителни ресурси

Видеа Уебстранци Книги Научни издания Подкастове

Гледайте това 15-минутно видео, в което Ray Anderson говори за своята визия за търговия и бизнес, основани на принципите на устойчивостта.

Слушайте подкаст за Симон Вейл и за значението на вниманието в нейния живот и философия.

Упражнения

1 Упражнение #1: Паркинг за мисли

Време: 5 - 7 минути

Въведение (Защо е важно): Често умът ни е претоварен със задачи, притеснения и недовършени идеи. Учените наричат това когнитивно натоварване или казано по-просто, умствено претоварване. Когато главата ни е пълна с твърде много мисли, ни е трудно да присъстваме истински, да слушаме внимателно и да мислим творчески. Това упражнение няма за цел да „премахне“ мислите, а да ги остави временно на сигурно място, за да освободите ума си и да се фокусирате върху настоящата задача.

Описание:

Вземете лист хартия и плик.

Настройте таймера на 3 минути.

- Запишете всичко, което в момента заема мислите Ви. Това може да бъде списък със задачи, например: „да отговоря на клиент“, „да взема децата“ или списък с притеснения, например: „онзи странен имейл“, „паричният поток следващия месец“. Не е нужно списъкът да бъде подреден или добре структуриран. Просто извадете мислите от главата си и ги запишете на листа.

Когато трите минути изтекат, сгънете листа, сложете го в плика и го запечатайте.

- Оставете плика настрани и си дайте вътрешно обещание, че ще насочите цялото си внимание към настоящата задача. Мислите, които записахте, няма да изчезнат-те са „паркирани“на сигурно място и можете да се върнете към тях по-късно.
- **Цел:** Да се намали умственото претоварване и да се създаде пространство за по-фокусирано и осъзнато участие.

2 Упражнение #2: 3-минутно упражнение за фокус **Време:** 5 мин

Въведение (Защо е важно): Осъзнатото внимание е умение, а всяко умение изисква практика. Това упражнение е адаптирано от Когнитивната терапия, базирана на осъзнатост (Mindfulness-Based Cognitive Therapy – MBCT) и представлява основна практика за трениране на вниманието. То помага на ума да се учи съзнателно да насочва и задържа фокуса си. Най-важното е да забележим кога вниманието ни се отклонява и спокойно, без самокритика, да го върнем обратно. Така постепенно развиваме способността да прекъсваме автоматичните и прибързани реакции

Описание:

- Заемете удобна, изправена поза-седнали или прави. Можете леко да затворите очи или просто да насочите погледа си надолу.

- Настройте таймер за 3 минути. Ако Ви е по-удобно, можете да използвате три отделни таймера по 1 минута.

- Минута 1: (Осъзнаване): Попитайте се: „Какво преживявам в момента?“ Забележете какво се случва в момента-какви мисли Ви минават през ума, какви чувства се появяват и как се усеща тялото Ви. Просто наблюдавайте, без да оценявате.
- Минута 2: (Фокусиране): Насочете вниманието си към дишането. Усетете как въздухът влиза и излиза. Можете да забележите лекото движение на гърдите или корема при всяко вдишване и издишване. Ако мислите Ви се разсеят, просто го забележете и спокойно върнете вниманието си към дишането.
- Минута 3: (Осъзнаване на цялото тяло): След това насочете вниманието си към тялото като цяло. Усетете стъпалата си върху пода, ръцете, лицето и стойката си. Не е нужно да променяте нищо-просто забележете как се усеща тялото Ви в този момент.

Когато таймерът иззвъни, бавно отворете очи.

Цел: Да тренира „мускула“ на вниманието чрез практикуване на трите основни умения: осъзнатост, фокусирано внимание и съзнателно пренасочване.

3 Упражнение #3: Слушане по двойки

Време: 15 мин

Въведение (Защо е важно): Както беше посочено по-рано, разсейването пречи на истинското сътрудничество. В бизнес среда едно от най-силните проявления на осъзнатото внимание е да дадем на друг човек цялото си внимание-без да го прекъсваме и без да мислим предварително какво ще отговорим. Често обаче слушаме не за да разберем, а за да отговорим. Докато другият говори, ние вече подготвяме своята гледна точка, оценяваме казаното или търсим решение на проблема. Това упражнение помага да прекъснем този навик и да усетим силата на внимателното слушане-слушане, при което целта е първо да разберем другия човек.

Описание:

- Работете по двойки. Изберете кой ще бъде Участник А и кой Участник Б.
- Настройте таймер за 3 минути.
- Дайте на Участник А тема, по която да говори. Например: „Разкажете за момент, в който сте се чувствали истински ангажирани и въвлечени в работата си. “
- Участник А говори по темата в продължение на 3 минути.
- През това време задачата на Участник Б е само да слуша внимателно и с любопитство. Не прекъсвайте, не кимайте прекалено, не казвайте „да“, „мм-хм“и не подготвяйте отговор. Просто слушайте спокойно и с пълно внимание.
- Когато таймерът изтече, останете заедно в тишина за 1 минута, за да осмислите казаното.
- След това Участник Б говори 1 минута-не за да отговаря или да дава съвет, а за да отрази какво е чул. Например: „Това, което чух, е…“ или „Това, което ми направи впечатление, е…“
- Сега разменете ролите си и повторете целия процес

Цел: Да се развие психологическа сигурност и по-добро общо разбиране в екипа, като участниците усетят разликата между слушане, за да отговориш и слушане, за да разбереш.

4 Упражнение #4: Разходка с внимание **Време:** 15 - 20 мин

Въведение (Защо това е важно): По-рано разгледахме метафората за „Господаря“ и „Пратеника“. „Господарят“ ни помага да виждаме по-широката картина, а „Пратеникът“ ни помага да се фокусираме, да анализираме и бързо да подреждаме информацията. В ежедневието често разчитаме повече на „Пратеника“. Той бързо назовава и подрежда нещата около нас: „това е стол“, „това е дърво“, „това е конкурент“. Това е полезно, защото ни помага да се ориентираме бързо, но понякога ни пречи да забележим детайли, промени и нови възможности. Това упражнение помага да забавим автоматичните си реакции и да започнем да наблюдаваме по-внимателно света около нас.

Описание:

- Станете от мястото си. Можете да направите упражнението в стаята, в сградата или навън, ако имате такава възможност.
- Настройте таймер за 10 минути.
- Разходете се бавно и мълчаливо. През това време не бързайте да анализирате или да оценявате. Просто обръщайте внимание на това, което виждате, чувате и усещате.
- Можете да си задавате въпроси като: Какво забелязвам сега, което обикновено пропускам? Как изглежда светлината в помещението или навън? Къде падат сенките? Каква е повърхността на предметите около мен? Какви звуци чувам, които обикновено не забелязвам?
- Опитайте се просто да наблюдавате. Не е нужно веднага да давате име, оценка или обяснение на всичко. Целта е да видите повече от обикновено.
- След 10 минути се върнете на мястото си. Отделете 30 секунди и запишете едно нещо, което сте забелязали, но обикновено не виждате.

Цел: Да излезем от автоматичния начин на възприемане и да развием по-внимателно наблюдението си. Това ни помага да забелязваме детайли, промени и нови модели, които иначе лесно остават незабелязани.

5 Упражнение #5: Ранни сигнали за промяна Време: 40 - 45 мин

Въведение (Защо е важно): Както вече беше посочено, следващата голяма заплаха или възможност за бизнеса рядко се появява изведнъж и очевидно. Обикновено тя започва като слаб ранен признак-нещо малко, което лесно може да бъде пропуснато. За едно малко или средно предприятие скъпите доклади за тенденции невинаги са възможни. Но фирмата разполага с нещо много ценно: своя екип. Хората в организацията често първи забелязват промени в поведението на клиентите, в пазара, в технологиите или в самия екип. Това упражнение превръща осъзнатото внимание в конкретен стратегически навик. То помага на екипа да погледне отвъд ежедневното „гасене на пожари“и да забелязва навреме ранни признаци за бъдещи проблеми или възможности.

Описание: (Това е упражнение, което трябва да се проведе с екипа)

- Помолете всички участници да отделят 5 минути в тишина. Нека си помислят за последния месец и запишат върху самозалепващи листчета 2–3 ранни признаци за промени , които са забелязали.

- Можете да използвате следните насочващи въпроси: Задавал ли е клиент необичаен въпрос? Появил ли се е нов конкурент? Забелязали ли сте нова технология, която хората започват да използват? Има ли повтарящо се недоволство в екипа? Попадали ли сте на новина от друг сектор, която Ви се е сторила интересна или важна?
- След това всички поставят своите листчета на дъска или стена.
- Като група отделете 10 минути, за да подредите записаните признаци по общи теми.
- След това отделете още 15 минути, за да ги разделите в две категории:
Шум: интересно е, но в момента не изглежда важно за Вашата фирма.
Ранен признак: нещо, което може да се окаже важно за бъдещето на фирмата.
То може да бъде както възможност, така и потенциален риск.
- За всеки ранен признак обсъдете накратко: Какво може да означава това за нас, ако стане по-силно или по-често срещано? Накрая отделете 10 минути, в които групата да гласува кой признак изглежда най-важен.

- След това измислете един малък и евтин начин да научите повече за него. Например: да се обадите на трима клиенти и да ги попитате за темата; да проучите тенденцията за 1 час; да проверите дали конкурентите вече реагират на нея; да обсъдите темата с човек от екипа, който я е забелязал. Изберете един човек, който да проследи този признак и да докладва какво е научил на следващата екипна среща

Цел: Да се изгради общ навик в екипа да забелязва ранни признаци за промени и да действа навреме-преди те да се превърнат в спешни проблеми или пропуснати възможности.

.

6 Упражнение #6: Видимите и скритите причини за проблема

Време: 75 - 90 мин

Въведение (Защо това важно): Когато в една организация има повтарящ се проблем, често виждаме само това, което е на повърхността-например пропуснати срокове, напрежение в екипа, дълги срещи, липса на ангажираност или разминаване между заявени ценности и реални действия. Но зад тези видими прояви обикновено стоят по-дълбоки причини: емоции, натиск, страхове, навици на мислене и негласни убеждения. Например: „Не е моя работа“, „Ценят ме само ако постигам резултати“или „По-добре да не казвам нищо“. Това упражнение помага на екипа да разгледа един проблем по-цялостно-не само какво се случва, а и защо се повтаря. Така вместо да търси виновни, екипът може да разбере как различни поведения, правила, емоции и убеждения се свързват помежду си и поддържат проблема. Целта е да се види къде промяната в начина на мислене, отношенията и работните навици може да доведе до реална промяна в действията и резултатите.

Описание: (Това е упражнение за работа в екип.)

- Като екип изберете един реален и повтарящ се проблем (5 мин.), с който се сблъсквате и който досега трудно сте успявали да решите.Например: ниска ангажираност към темите за устойчивост; широко разпространено професионално прегаряне в екипа; постоянно разминаване между ценностите, които фирмата заявява, и действията, които реално предприема.
- Направете карта на видимата част на проблема (30 минути). Първо запишете върху отделни листчета основните неща, които се виждат на повърхността. Това могат да бъдат поведения, правила, навици или повтарящи се ситуации.
  - Например: пропуснати срокове; дълги срещи; спасяване на ситуации в последния момент; нова политика за устойчивост, която съществува, но не се прилага достатъчно добре.

  След това подредете листчетата на дъска или стена. Свържете ги със стрелки, за да покажете как едно нещо води до друго. Например: Пропуснати срокове
  - → водят до → спасяване на ситуации в последния момент → води до → професионално прегаряне → води до → още пропуснати срокове.

6

Упражнение #6: Видимите и скритите причини за проблема (Продължение) **Време:** 75 - 90 мин

- Добавете скритите причини (30 минути): Сега разгледайте какво стои зад видимото поведение. Това са неща, които не се виждат веднага, но често поддържат проблема- например емоции, напрежение, страхове, нагласи и убеждения. Емоции - За всяка част от повтарящия се кръг попитайте: Какви емоции може да стоят зад това поведение? Например: Пропуснати срокове → може да са свързани със → страх от провал. Спасяване на ситуации в последния момент → може да е свързано със → натиск постоянно да се доказваме. Професионално прегаряне → може да е свързано със → усещане за откъснатост или липса на подкрепа. Нагласи и убеждения. След това попитайте: Какви вътрешни убеждения или „истории“ стоят зад тези емоции? Например: Страх от провал → може да идва от убеждението: „Ценят ме само заради резултатите ми.“ Усещане за откъснатост → може да идва от убеждението: „Не е моя работа да се грижа за това.“ Така екипът започва да вижда не само какво се случва, но и защо този проблем продължава да се повтаря.

-Открийте къде може да се направи промяна (15 минути)

Отдръпнете се за момент и погледнете готовата карта. Вече имате по-ясна представа от какво се състои проблемът, както на повърхността, така и в дълбочина. Обсъдете следните въпроси: Кои стари начини на мислене поддържат проблема? Например: какви „истории“ си разказваме за себе си, за другите или за света, които карат този проблем да се повтаря? Къде може малка промяна да има голям ефект? Например: какво би станало, ако не се опитваме да „поправим“ само пропуснатите срокове, а обърнем внимание на страха от провал или на убеждението: „Ценят ме само заради резултатите ми“? Къде можем да прекъснем този повтарящ се кръг?
Например чрез повече разбиране, по-дълбоко изслушване или ново правило, основано на ценности-като това да се признават и обсъждат смелите, но неуспешни опити, вместо те да се наказват. Целта е да откриете точките, в които една малка, но добре насочена промяна може да повлияе на целия проблем.

Цел: Да се разгледа един системен проблем в дълбочина, като се види не само какво се случва на повърхността, но и какви скрити емоции, напрежения, нагласи и убеждения го поддържат. Така екипът може да открие по-дълбоки и по-ефективни места за промяна- там, където една добре насочена намеса може да повлияе на целия проблем.

7 Допълнително упражнение: Медитаци **Време:** (30 – 45 мин.)

Част 1: Успокояване и настройване **Време:** (2–7 мин)

- Започнете с кратко упражнение за успокояване и насочване на вниманието към настоящия момент.
- Поканете участниците да заемат удобна позиция и да усетят опората под себе си — стола, пода или земята.
- Насочете вниманието им към дишането. Не е нужно да го променят -достатъчно е просто да забележат как въздухът влиза и излиза.
- След това ги поканете да обърнат внимание на тялото си: как се усещат в този момент, къде има напрежение, къде има отпускане.
- Напомнете им спокойно: Вие сте тук. Дишате. В този момент няма нужда да бързате.
- Целта е участниците постепенно да се почувстват по-спокойни, по-стабилни и по-присъстващи в упражнението.

Част 2: Свързване със себе си. **Време:** (2–7 мин)

- Насочете вниманието на участниците навътре: Обърнете внимание на вътрешния си свят.
- Какво се случва във Вас в момента? Какво е най-важно за Вас?
- Можете ли да усетите своите ценности-например желанието да защитавате, да помагате, да лекувате, да допринасяте?
- Оставете участниците за кратко с това, което се появява. Насърчете ги да приемат спокойно и с доброта всичко, което забелязват.
- Тази част помага за повече вътрешна яснота и мотивация.

Част 3: Свързване с другите **Време:** (2–7 мин)

- Сега поканете участниците да си представят другите хора-своя екип, общността, близките си.
- Забележете, че всички ние сме оформяни от сходни страхове, надежди и потребности.
- Дишайте с усещането, че сме част от обща човешка свързаност.
- Можете ли да усетите мрежата от грижа между хората?
- Може да използвате кратка фраза на доброжелателност, например: Нека бъдем в безопасност.Нека бъдем смели. Нека живеем със смисъл.
- Тази част засилва емпатията и усещането за принадлежност към общността.

Част 4: Свързване със Земята и живота около нас Време: (5–10 мин)

- Сега разширете вниманието си.
- Усетете Земята под себе си - тя Ви поддържа.
- Представете си горите, реките, океаните и небето- всичко, което поддържа живота Ви

7 **Допълнително упражнение : Медитация (Продължение)** **Време:** (30 – 45 мин)

- Поканете участниците да помислят за това колко сме свързани с природата и с всичко, което ни поддържа живи. Можете да ги насочите с думи като: Въздухът, който дишаме, идва от дърветата и растенията. Храната, която ядем, водата, която пием, материалите, които използваме-всичко това идва от Земята. В края на тази част можете да зададете кратък въпрос за размисъл: Какво ми показва природата чрез работата, която върша? или по-ясно за фирмен контекст: Как чрез работата си мога да допринасям повече за опазването на природата и живота около нас?

Част 5: Плавно връщане и размисъл **Време:** (5–10 мин)

- Поканете участниците бавно да се върнат към настоящия момент. След това могат да запишат кратки отговори или да споделят по двойки или в малки групи. Въпроси за размисъл: С какво се почувствах най-свързан/а? Какво ми стана по-ясно за това, което е важно за мен? Как мога да внеса това усещане за свързаност в ежедневните си решения и в работата си? Допълнителен въпрос за прилагане в практиката: Назовете едно малко действие, което ще предприемете тази седмица, водени от това усещане за свързаност.

Цел: Да се развие по-силно усещане за свързаност- със себе си, с другите хора и със света около нас. Това усещане подкрепя по-етично действие, по-голяма емоционална устойчивост и лидерство, водено от смисъл и отговорност към устойчивото развитие. С други думи, упражнението помага на участниците да бъдат по-присъстващи, по-състрадателни и по-осъзнати за връзките между хората, организациите и природата.

ТРЕНИРОВАЧНА СТАНЦИЯ 2: ПРЕОСМИСЛЯНЕ НА СТАРИТЕ РАЗБИРАНИЯ

Накратко

В бизнес средата, в която често се очаква лидерите да дават уверени и бързи отговори, стремежът към сигурност може да се превърне в капан. Този натиск ни кара да се придържаме към утвърдени стратегии, пречи ни да забелязваме нови възможности и ни кара да възприемаме незнанието като провал.

Тази тренировъчна станция ни помага да разпознаем две често срещани пречки пред промяната. Първата е нагласата „винаги сме го правили така“, когато организацията продължава да използва стари подходи, само защото са познати. Втората е прекалената увереност, че вече знаем отговора. Понякога опитът и експертността ни карат да спрем да задаваме въпроси. Така може да пропуснем важни промени, нови възможности или по-добри решения. Истинските иновации често започват именно там, където все още нямаме готов отговор. Когато лидерите имат смелостта да кажат „не знам“, те показват на екипа, че е позволено да се пита, да се търси, да се експериментира и да се греши. Така се създава повече доверие и психологическа сигурност-среда, в която хората могат спокойно да споделят идеи, съмнения и въпроси.

Целта е организацията да премине от култура, в която се ценят най-вече бързите отговори, към култура, в която се ценят добрите въпроси. В такава среда най-важно не е кой е прав, а как заедно можем да стигнем до по-добро разбиране и по-добри решения.

Въведение

В бизнеса, увереността често се възприема като силна страна. От ръководителите се очаква да имат отговори. Стратегиите се изграждат върху уверени прогнози, а процесите се създават така, че да намаляват неяснотата. Свикнали сме да мислим, че ако не знаем нещо, това е признак на слабост или липса на компетентност. Но в сложен и бързо променящ се свят постоянният стремеж към сигурност може да се превърне в проблем. Той ни затваря в закостенели модели на мислене, пречи ни да забелязваме нови възможности и потиска творчеството, което е необходимо, за да се развиваме успешно.

Преосмислянето на старите разбирания означава смело да поставяме под въпрос нещата, които приемаме за верни. Това означава да не гледаме на объркването или несигурността като на провал, а като на начало на задълбочено разбиране на проблема, нови идеи и реални иновации“.Най-важният въпрос невинаги е: „Какъв е отговорът?“ Понякога по-важният въпрос е: „Задаваме ли правилния въпрос?“

Защо това е важно за Вашия бизнес?

В бизнеса натискът да бъдем сигурни и винаги да имаме готов отговор е много силен. Ресурсите често са ограничени, залогът е висок, а способността да се вземат бързи и категорични решения изглежда като условие за оцеляване. Но в несигурна и променяща се среда, прекаленото вкопчване в усещането, че „знаем със сигурност“, може да се превърне в една от най-големите слабости на организацията.

- **Да излезем от капана на знанието:** Колкото повече опит и знания натрупваме, толкова по-трудно може да стане да погледнем на един проблем по нов начин. Понякога именно собственият ни успех създава „слепи петна“, неща, които не забелязваме, защото сме свикнали да мислим и действаме по определен начин. Може да станем толкова уверени, че знаем как работи нашият сектор или пазар, че да отхвърляме нови и различни идеи още преди да сме ги разгледали сериозно. Затова в тази тренировъчна станция се учим съзнателно да излизаме от капана на знанието. Това означава временно да оставим настрана увереността, че вече знаем отговора и да погледнем на бизнеса, клиентите и пазара с нови очи-така, сякаш ги виждаме за първи път.

- **Да се освободим от старите модели на мислене**: Една от най-опасните фрази в развиващия се бизнес е: „Защото винаги сме го правили така.“. Подход, който някога е бил успешен, с времето може да се превърне в старо разбиране, което задържа фирмата в миналото. Преосмислянето на старите разбирания помага на екипа да разчупи закостенелите начини на мислене и да погледне критично към основните процеси и стратегии в организацията. Целта е да се направи разлика между това, което все още наистина работи и това, което просто ни е удобно, защото сме свикнали с него.

- **Да дадем пространство на истинските иновации**: Малките подобрения обикновено идват от усъвършенстване на това, което вече знаем и правим. Истинските иновации обаче се появяват тогава, когато имаме смелостта да навлезем в непознатото. Това изисква готовност временно да излезем от сигурността на настоящия бизнес модел и да изследваме напълно нови възможности. Такова търсене не може да започне от позицията „ние вече знаем“. То започва със скромност и любопитство, с честното признание, че не знаем как точно ще изглежда бъдещето на нашия сектор и затова сме отворени да го открием. Именно в това пространство на незнание могат да се появят наистина нови идеи.

- **Създаване на сигурна среда за въпроси и идеи:** Когато един ръководител има смелостта да каже: „В тази ситуация не знам отговора. Нека го потърсим заедно“- той изпраща важно послание към целия екип. Това показва, че в организацията не е нужно човек винаги да изглежда сигурен и безгрешен. Важно е да може да задава въпроси, да споделя съмнения и да признава, когато нещо не е ясно. Често именно такива първоначални, недоразвити идеи могат да се превърнат в основа за голяма промяна или иновация. Култура, в която всички трябва да изглеждат напълно сигурни, създава страх и мълчание. Култура, в която се насърчават въпросите и търсенето, изгражда доверие и творчество.

По-задълбочен поглед: Сократ и силата на това да признаем, че не знаем

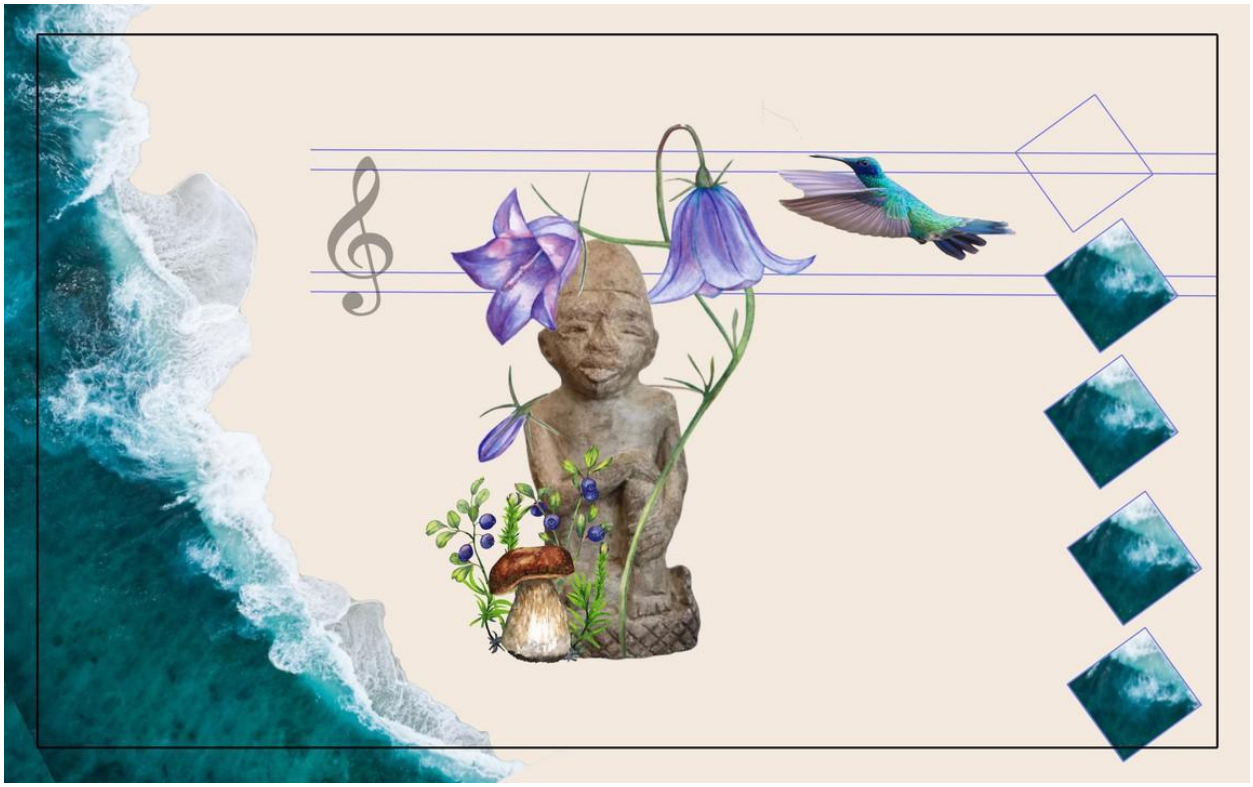
За да разберем по-добре смисъла на тази тренировъчна станция, трябва да се върнем назад във времето-към Древна Атина и фигурата на Сократ, живял преди близо 2500 години, около 470–399 г. пр.н.е. Това, че тази мъдрост е толкова древна, но все още звучи толкова актуално днес, ни дава важна перспектива. То ни напомня, че справянето със сложност и несигурност не е нов проблем, това е предизвикателство, с което хората се сблъскват от векове. Ако има една мисъл, с която повечето хора свързват Сократ, това е неговото дълбоко и на пръв поглед парадоксално твърдение: „Знам, че нищо не знам“.Това не е израз на примирение или отказ да се търсят отговори. Напротив, именно оттук започва мъдростта на Сократ. За него признанието, че не знаем, е първата стъпка към истинското търсене и разбиране. Идеята е, че нашата увереност често се основава на предположения, които никога не сме проверявали внимателно.

С това разбиране Сократ става известен с разговорите си на пазара в Атина. Той не разговаря с хората, за да им покаже колко много знае. Напротив, задава им въпроси, за да им помогне сами да видят, че онова, което смятат за сигурно знание, често стои върху нестабилна основа. Неговият метод, наречен еленхус, представлява последователно задаване на въпроси. Целта не е да се унижи събеседникът, а да се стигне до момент на объркване и осъзнаване, че старият начин на мислене вече не е достатъчен. Сократ нарича това състояние апория — дума, която буквално означава „място без път“или ситуация, в която не знаем накъде да продължим. Именно от този момент може да започне по-дълбокото разбиране.

Например Сократ би се обърнал към успешен занаятчия или корабостроител, който е сигурен в успеха си, и би го попитал: „Казвате, че бизнесът Ви е успешен, защото расте. Но какво всъщност означава този растеж?“ Корабостроителят може да отговори: „Просто е-повече кораби, повече служители, по-голяма печалба.“ Тогава Сократ би продължил спокойно да пита: „Но ако строите повече кораби за сметка на тяхното качество, това все още ли е успех? Ако наемате повече служители, но създавате работна среда, в която хората са нещастни, наистина ли сте пораснали? А ако печалбите Ви се увеличават, защото изчерпвате горите, от които зависи производството Ви, ще бъде ли този успех устойчив?“ Така човекът, който в началото е бил напълно уверен в отговора си, постепенно би стигнал до състояние на несигурност и размисъл. Той би осъзнал, че простото му разбиране за „растеж“ не е толкова стабилно, колкото е смятал. Именно това отваря пространство за по-дълбок въпрос: какво всъщност означава един бизнес да бъде успешен и добър?

В съвременен бизнес контекст **апорията** е онзи момент по време на стратегическа среща, когато екипът заедно осъзнава, че старият план вече не работи, че предположенията, върху които е бил изграден, вече не са валидни, и че няма очевиден път напред. В бизнес културата често възприемаме такъв момент като криза или като провал на лидерството. Сократ обаче би го видял като момент на възможност. Защо? Защото именно тогава се разпада илюзията, че вече знаем всичко. И когато тази илюзия се разпадне, се отваря пространство за истинско учене. Едва когато спрем да се преструваме, че имаме готово „решение“, можем наистина да погледнем реалната ситуация пред нас.

Това не означава да изпаднем в нерешителност или да спрем да действаме. Напротив, това е дисциплинирана практика на смирение: да осъзнаваме границите на собственото си знание и да приемаме, че разбирането ни винаги може да бъде непълно или временно. Става дума за това да развием по-голяма търпимост към неяснотата и да гледаме на променящата се среда не просто като на проблем, който трябва веднага да решим, а като на ситуация, с която трябва да влезем в диалог-да я наблюдаваме, да задаваме въпроси и да се учим от нея.



Фигура 6. Философски колаж (Jessica Böhme)

В сократическия подход именно състоянието на **апория**, моментът, в който осъзнаваме, че вече нямаме готов отговор, отваря пространство за истинско търсене и учене. Това изисква да практикуваме епохе-временно „оставяне настрана“на преценките и увереността, че вече знаем. С други думи, трябва за момент да спрем да приемаме най-дълбоките си предположения като безспорни истини и да ги разгледаме отново. Важно е да приемем и още нещо: самото желание бързо да намерим окончателно, цялостно решение често идва от стария начин на мислене, според който всеки проблем може да бъде напълно анализиран, разделен на части и „поправен“. А именно този начин на мислене трябва да надраснем, ако искаме да се справяме по-добре със сложни и променящи се ситуации.

Този подход се различава силно от съвременния натиск веднага да намираме решения. Свикнали сме възможно най-бързо да преминаваме от проблема към решението, често без изобщо да поставим под въпрос как сме формулирали самия проблем. Това се случва, защото старите ни инструменти и начини на мислене са създадени за свят на сложни, но предвидими задачи, а не за свят на комплексни предизвикателства. Това е важна разлика, която всеки ръководител трябва да разбира. Една комплексна система, като гора, пазар или фирмена култура, е съвсем различна. В нея отделните части са свързани помежду си по начини, които създават обратни връзки и нови модели на поведение. Тези модели не могат да бъдат предвидени само като разгледаме всяка част поотделно. В комплексна система едно и също действие може да доведе до различни резултати в различен момент. Там няма прости и праволинейни връзки от типа „една причина → един резултат“. Съвременната бизнес среда е именно такава комплексна и променяща се система. Въпреки това често погрешно се опитваме да решаваме нейните предизвикателства така, сякаш са просто технически сложни задачи. Например опитваме се да „поправим“ проблем във фирмената култура така, сякаш ремонтираме повреден двигател-прилагаме едно решение и очакваме ясен, предвидим резултат. После се изненадваме, когато решението не проработи, предизвика съпротива или доведе до неочаквани последици.

Например, ако продажбите спадат, обичайното и „сигурно“ обяснение е: „Имаме проблем с продажбите или маркетинга.“ Тогава решението изглежда очевидно-да наемем повече търговци или да увеличим маркетинговия бюджет. Сократическият подход би направил нещо различно: вместо веднага да приеме това обяснение за вярно, би го поставил на пауза и би задал по-дълбоки въпроси: Каква е истинската цел на нашите продажби? Защо всъщност спадат продажбите? Проблемът в продукта ли е? Променил ли се е пазарът? Загубила ли е марката ни връзката с клиентите? Започва ли целият ни бизнес модел да остарява? Има ли друг път напред, освен просто да продаваме повече? Когато организацията се освободи от сигурното обяснение „това е просто проблем с продажбите“, тя си отваря възможност за много по-дълбоко и по-смислено разбиране на ситуацията.

Истинската работа не е да заменим една сигурност с друга. Истинската работа е организацията да развие способността да остане достатъчно дълго в несигурността, докато се появи наистина ново разбиране или решение. Това е преход от култура, която цени бързите отговори, към култура, която цени силните въпроси.

Пример от практиката

Eileen Fisher създава своята компания за облекло през 1984 г. с едно ясно убеждение: „Искам да правя семпли, неподвластни на времето дрехи за жени, които като мен трудно намират подходящи дрехи, които да се съчетават добре. “. В продължение на десетилетия това убеждение работи много добре за компанията. Така се изгражда успешен бранд, основан на качествени семпли дрехи и минималистичен дизайн. Но през 2000-те години, когато Eileen научава повече за въздействието на модната индустрия върху околната среда, тя стига до неприятно осъзнаване. Компанията е печеливша и обичана от клиентите, но въпреки това е част от модна индустрия, която има сериозно отрицателно въздействие върху околната среда. Старото убеждение, че създаването на красиви и качествени дрехи само по себе си е нещо добро, вече не изглежда достатъчно.

Повратният момент настъпва, когато Eileen решава да постави под въпрос основните убеждения, върху които е изграден бизнесът ѝ. Вместо да се придържа към познатата идея, че качествената мода автоматично е устойчива мода, тя навлиза в период на дълбоко преосмисляне. Тогава започва да си задава трудния въпрос: Ами ако самото производство и продажба на нови дрехи, независимо колко добре са изработени, е част от проблема? Това води до поредица от трудни въпроси, които поставят под съмнение целия досегашен модел: Какво означава да бъдеш отговорна компания за облекло в индустрия, която произвежда 100 милиарда дрехи годишно? Ако всичко, което създаваме, идва от природни суровини, каква е нашата отговорност към земята и към земеделските производители? Ами ако успехът не се измерва с това колко продаваме, а с това колко малко вреда причиняваме? Промяната започва с подход, който Eileen описва като „да строиш моста, докато вървиш по него“. Вместо да чакат да имат всички отговори, в компанията приемат несигурността и започват да експериментират. През 2009 г. те стартират Green Eileen, по-късно преименувана на Renew-смела програма за обратно приемане на дрехи. Чрез нея клиентите могат да върнат всяка дреха на Eileen Fisher, независимо от състоянието ѝ и да получат кредит за бъдеща покупка. Програмата Renew на Eileen Fisher достига 2 милиона върнати дрехи.

В началото бизнес логиката на тази програма изглежда съмнителна-защо една компания би насърчавала клиентите си да купуват по-малко нови дрехи? Но именно като приемат тази несигурност и започват да експериментират, в компанията откриват нещо важно. Програмата вече е събрала над 2 милиона дрехи, а само препродажбата на върнати облекла носи над 3 милиона долара годишно.

Още по-важно е, че тази промяна преобразява връзката на компанията с клиентите. Тя вече не е просто търговска връзка, основана на покупка и продажба, а по-скоро сътрудничество. Така се създава общност от клиенти, които подкрепят идеята за кръгова икономика - дрехите да се използват по-дълго, да се връщат, поправят, препродават и да не се превръщат бързо в отпадък.

Днес Eileen Fisher описва растежа по различен начин:

„За мен растежът не означава просто да достигнем определено число. Той идва от това да правим нещата по правилния начин, да създаваме дрехи, които наистина вършат работа в живота на хората, които се съчетават добре помежду си и улесняват гардероба на нашите клиенти; както и да бъдем отговорни и прозрачни както за успехите си, така и за трудностите си.“

Компанията, която някога просто е произвеждала дрехи, днес вижда себе си като пример, че бизнесът може да бъде сила за добро. В основата на тази нова визия стои разбирането, че социалните и екологичните несправедливости не са просто неприятни странични последици, а причина бизнесът да работи по различен начин.

Тази промяна нямаше да бъде възможна, ако компанията беше останала само при първоначалното си убеждение, че прави качествени дрехи. Тя изисква смелост да се поставят под въпрос основните разбирания за това какво трябва да бъде една модна компания и така да се отвори пространство за по-отговорен и възстановяващ начин на правене на бизнес.

Използвана литература

Women Together. „Смелият нов път на Eileen Fisher“ (Eileen Fisher’s Bold New Path).

Herndon, Chris (2023). „Трудната страна на напредъка: нашата програма Renew достига 2 милиона върнати дрехи“ (The Pain of Progress: Our Renew Program Reaches 2 Million Garments).

Samuelson, Judy (2018). „Eileen Fisher посява семената на по-добър бизнес модел“ (Eileen Fisher Sows the Seeds of a Better Business Model).

Философската същност: Силата на добрите въпроси

Видяхме как преосмислянето на старите разбирания може да отвори ново бъдеще за една компания, като я освободи от ограниченията на миналото. Тази практика не е просто съвременен бизнес инструмент за повече гъвкавост. Тя е пряко свързана с един от основните принципи на западната философия: въпросът може едновременно да разрушава стари убеждения и да създава ново разбиране.

За Сократ мисленето не е било лично и вътрешно занимание. То се е случвало в разговор-между хора, на глас, чрез задаване на въпроси. В същото време той е вярвал, че истинското учене не се случва просто като предаваме информация от един човек на друг. Според него човек учи най-дълбоко, когато му бъдат зададени правилните въпроси, такива, които го карат сам да започне да мисли, да се съмнява и да търси по-добро разбиране. Затова методът на Сократ има две важни функции. От една страна, той помага да разкрием слабостите в общото ни мислене, например неясни идеи, непроверени убеждения или прибързани изводи. От друга страна, той събужда способността на всеки човек да се вгледа в собственото си мислене. Сократ е разбирал, че хората често не забелязват собствените си погрешни разбирания, защото са свикнали да ги приемат за истина. Затова понякога имаме нужда от въпроси, които да ни помогнат да погледнем на тях отстрани. Когато сме убедени, че дадено разбиране е вярно, рядко се замисляме дали то наистина е такова.

Това променя изцяло начина, по който разбираме грешката. В обичайната бизнес среда, ако по време на среща се окаже, че грешим, това често се възприема като личен провал или загуба на авторитет. За Сократ обаче е било обратното. Според него е по-ценно някой да ни покаже, че грешим, отколкото ние да докажем, че друг човек греши. Защо? Защото така се освобождаваме от погрешно убеждение, а за него именно погрешните убеждения са една от най-големите пречки пред мъдростта.

Така се променя и целта на разговора. Целта вече не е да спечелим спора или да защитим позицията си на всяка цена. Целта е заедно да стигнем по-близо до истината. Сократическият подход не гласи: „Бъди най-умният човек в стаята.“ Той гласи по-скоро: „Убеди другите или бъди готов да бъдеш убеден.“ Това създава култура на истинска интелектуална честност. В такава култура идеите се оценяват според тяхната стойност, а не според позицията или старшинството на човека, който ги предлага.

Когато поставяме под въпрос фалшивата сигурност и старите разбирания, целта не е просто да разрушим нещо. Целта е да освободим място за ново мислене и нови решения. Апорията, моментът, в който старите отговори вече не ни помагат, а новият път още не е ясен, не е провал. Това е важен етап. Именно тогава организацията може да започне да мисли по нов начин. Истинската промяна не идва от малки поправки на стария модел. Понякога е нужно първо да признаем, че старият модел вече ни ограничава и да имаме смелостта да потърсим нещо различно.

Затова тази тренировъчна станция не е само за генериране на нови идеи. Тя помага на организацията да промени отношението си към знанието. Вместо да смята, че винаги трябва да има готов отговор, екипът се учи да остава с важните въпроси достатъчно дълго, за да разбере проблема по-дълбоко. В сложен свят способността да учим, да задаваме въпроси и да променяме гледната си точка е по-важна от това, което вече знаем.

Когато в една организация е по-важно да се разбере проблемът, отколкото някой да излезе прав, тя става по-мъдра, по-гъвкава и по-подготвена за бъдещето.

Допълнителни ресурси

Видеа Уеб страници Книги Научни статии Подкастове

ВИДЕО: Гледайте Ellen Langer за несигурността и силата на възможностите.

ВИДЕО: Гледайте Adam Kucharski: „Защо несигурността ни притеснява толкова много?“

КНИГИ: Прочетете „Изкуството на несигурността: как да се ориентираме в случайността, незнанието, риска и късмета“ от David Spiegelhalter.

Упражнения

1 **Упражнение #1: Проверка на възможни бъдещи сценарии**
Време: 30 – 40 мин.

Въведение (Защо е важно): Много бизнес провали не се дължат на лошо изпълнение. Често причината е, че компанията продължава да взема решения въз основа на разбирания, които вече не са верни. Най-опасните такива разбирания обикновено са трудни за забелязване. Те ни изглеждат като факти, защото никога не сме ги поставяли под въпрос. Това упражнение помага да откриете скритите убеждения, които могат да направят организацията уязвима при големи промени в средата.

Описание:

Изберете тенденция или предизвикателство, което може повлияе на Вашия сектор. Например: изкуствен интелект, нова криза във веригите за доставки или голяма промяна в ценностите на клиентите.

- Вземете лист хартия и го разделете на две колони: Какво приемаме за сигурно. Какво всъщност е предположение.

- В първата колона запишете всичко, което в момента смятате за сигурно за Вашия бизнес във връзка с избраната тема. Например: „Клиентите ни винаги ще имат нужда от X.“ „Основният ни бизнес модел е Y.“ „Основният ни доставчик е Z.“

- След това прегледайте списъка. Едно по едно преместете всички твърдения във втората колона: „Какво всъщност е предположение“. Това е първата стъпка-да видите, че част от нещата, които приемате за сигурни, всъщност са предположения.

- Изберете 2–3 от най-важните предположения. За всяко от тях си представете възможен бъдещ сценарий, в който това предположение вече не е вярно. Например: Ами ако изкуственият интелект направи основната ни услуга ненужна? Ами ако основният ни доставчик внезапно спре да работи с нас? Отделете 10 минути и опишете накратко как би изглеждал Вашият бизнес в такъв сценарий.
- След това си задайте въпроса: Какво бихме направили още сега, ако знаехме, че този сценарий ще се случи?

Цел: Целта е да развиете по-гъвкаво мислене и по-голяма устойчивост, като проверите доколко настоящата Ви стратегия стъпва върху неща, които приемате за сигурни, без да сте ги поставяли под въпрос.

-

2 Упражнение #2: Достигнете по-високо

Време: 10 - 15 мин

Въведение (Защо е важно): Това е физическо упражнение, което показва как на практика стигаме до момент на апория-момент, в който си казваме: „Не мога. Няма как.“ Често действаме според правила и ограничения, които сами си поставяме, без да ги осъзнаваме. Мислим, че знаем докъде можем да стигнем. Но понякога това „ограничение“ не е реална граница, а просто предположение, което никога не сме проверявали. Това упражнение помага бързо и нагледно да видите как някои ограничения съществуват само защото сме ги приели за даденост.

Описание:

- **Опит 1:** Застанете на удобно разстояние от стената и залепете лепящо листче възможно най-високо, но без да се напрягате или да се разтягате прекалено. Просто достигнете височината, която ви се струва лесна и естествена.
- **Опит 2:** Сега се опитайте да поставите второ лепящо листче значително по-високо. Протегнете се максимално. Достигнете точката, в която смятате, че сте стигнали до абсолютния предел на физическите си възможности.
- **Опит 3:** Сега трябва да поставите трето лепящо листче поне 30 см по-високо от мястото, което сте достигнали като свой предел в Опит 2. Настройте таймер за 2 минути и намерете начин да го направите.Първата ви мисъл вероятно ще бъде: **„Не мога.“** Именно този момент на привидна липса на изход е апорията. Сега започнете да поставяте под въпрос собствените си предположени На какви правила всъщност се подчинявам? Някой казал ли е, че не мога да подскоча? Някой казал ли е, че не мога да се засиля? Някой казал ли е, че не мога да използвам стол, книга или да помоля колега да ми помогне? Поставете третото лепящо листче. Помислете кое невидимо ограничение е трябвало да преодолеете, за да го поставите там. Ако можете, продължете да се изкачвате още по-високо.

Цел: Целта е участниците да усетят физически, че някои граници всъщност са непроверени предположения. Упражнението показва как нови решения се появяват именно след момента, в който първо си кажем: „Заседнах. Не знам как“.

3 Упражнение #3: Поредица от въпроси

Време: 10 - 15 мин.

Въведение (Защо е важно): Както беше обяснено в началото на тази тренировъчна станция, в работата често бързаме да намерим решение. Понякога започваме да предлагаме отговори, преди изобщо да сме разбрали добре проблема. Това упражнение помага на екипа да забави темпото и за кратко да остане в състояние на апория-момент, в който няма готов отговор, а задачата е първо да зададем по-добри въпроси. Целта не е веднага да решим проблема, а да го разберем по-дълбоко.

Описание:

Настройте таймера на 4 минути.

През тези 4 минути единствената ви задача е да създадете колкото се може повече въпроси по темата. Запишете всеки от тях на бяла дъска или в споделен документ.

- Има едно основно правило: абсолютно е забранено да предлагате отговори, решения или дори да ги загатвате (например: „Ами ако опитаме да...“). Ако някой започне да дава отговор или решение, трябва незабавно да спре и да го преформулира като въпрос.

Опитайте се да съберете поне 15–20 въпроса. Не спирайте само до очевидните въпроси, като: „Защо мотивацията в екипа е ниска?“. Опитайте се да стигнете до по-дълбоки въпроси, например: „Какво всъщност разбираме под добра мотивация?“„Ами ако ниската мотивация не е просто проблем, а знак, че хората виждат нещо, което трябва да се промени?“.

-

Когато времето изтече, разгледайте всички въпроси. Обсъдете: на кой от тези въпроси, ако успеем да отговорим, би имал най-голямо значение и би променил изцяло ситуацията?

-

Цел: Целта на упражнението е екипът да се научи да не бърза веднага към готови решения. То развива умението първо да се задават добри въпроси, защото често именно те водят до по-смислени и устойчиви решения.

-

4 **Упражнение #4: Разбор на стар процес** **Време:** 15 - 20 мин

Въведение (Защо е важно): Една от най-опасните фрази в една компания е: „Защото винаги сме го правили така.“ Често в организациите има срещи, процедури или начини на работа, които всички следват по навик. Никой не ги поставя под въпрос, защото изглеждат „нормални“и „необходими“. Но понякога именно тези стари навици забавят екипа, отнемат време и пречат на по-добрите решения. Това упражнение Ви помага да разгледате един утвърден процес във Вашата организация и да проверите дали той все още има смисъл.

Описание:

- Изберете един важен процес или среща във Вашата компания, които всички приемат за даденост. Например: седмичната екипна среща; тримесечният преглед на резултатите; начинът, по който подготвяте оферти или предложения
- Запишете избрания процес най-отгоре на лист. След това го разгледайте чрез метода „5 защо“, но този път не търсете само причини. Търсете скритите допускания зад процеса. Започнете с въпроса: Защо правим това? Например: „За да бъдат всички информирани.“След това попитайте: Защо смятаме, че точно тази среща е най-добрият начин всички да бъдат информирани? Например: „Защото е по-ефективно всички да чуят информацията наведнъж.“ След това продължете: Защо приемаме, че това наистина е ефективно? Продължете да задавате въпроса „защо“, докато стигнете до основното разбиране, върху което се крепи този процес.
- След това си задайте въпроси, които помагат да погледнете на процеса по нов начин: Какво би се случило, ако спрем този процес за две седмици? Каква е скритата цена на тази среща или процес, като загуба на фокус, време, енергия или мотивация? Ако създавахме тази компания днес, щяхме ли изобщо да въведем този процес?

Цел: Целта е да разгледате критично стар процес, който се приема за даденост. Така можете да видите върху какви допускания се основава той и да освободите пространство да го промените, опростите или напълно преосмислите.

5 Упражнение #5: Какво наистина означава тази дума? **Време:** 10 - 15 мин

Въведение (Защо е важно): Сократ често е поставял под въпрос думи, които хората смятат за напълно ясни. Той е питал: „Какво всъщност означава това?“ В бизнеса също често използваме думи като растеж, качество, успех, иновация или устойчивост, без да уточним какво точно имаме предвид. Понякога сме убедени, че всички разбират тези думи по един и същи начин. Но това невинаги е вярно. Това упражнение помага на екипа да разгледа по-внимателно важни бизнес понятия и да открие къде в тях има неясноти, ограничения или скрити допускания.

Описание:

Изберете една важна дума, която често използвате във Вашата бизнес стратегия. Например: успех; ориентираност към клиента; ефективност; устойчивост; качество; иновация.

- Запишете кратко и уверено определение на тази дума в едно изречение. Например: „Успех означава 20% ръст на годишна база.“. След това използвайте подхода на Сократ: задайте 3–5 въпроса, които показват къде това определение може да е твърде тясно или непълно. Например: Ако успехът означава 20% ръст, провал ли е година с 10% ръст, когато целият пазар е спаднал с 30%? Ако постигнем 20% ръст, но целият екип е изтощен и на ръба на професионално прегаряне, това все още ли е успех? Ако се появи нова възможност, която е по-добра за хората, обществото или природата, но няма да донесе растеж през следващите две години, трябва ли да я отхвърлим само защото не отговаря на сегашното ни разбиране за „успех“?

- След това помислете: Как се промени разбирането Ви за тази дума? Какво вече виждате по-ясно? Какво трябва да уточните, преди да използвате тази дума в решения и стратегия на фирмата от тук нататък?

Цел: Целта е да откриете неясностите в понятията, върху които стъпва Вашата стратегия. Когато разберете по-добре какво всъщност означават тези думи за Вашата организация, можете да водите по-смислени разговори и да вземате по-добри решения.

6

Упражнение #6: Дневник „Не знам"

Време: 5 минути за подготовка, след това кратки записки през работния ден

Въведение (Защо е важно): Тази тренировъчна станция показва колко важна е средата, в която хората могат спокойно да задават въпроси, да признават несигурност и да казват, че не знаят. Но това започва първо от нас самите, от начина, по който приемаме несигурността. Често сме свикнали да се страхуваме от думите „Не знам". Може да ги възприемаме като слабост, липса на компетентност или личен провал. Това упражнение помага да променим този навик. Целта е първо да забележим моментите, в които се преструваме на сигурни, въпреки че всъщност не сме.

Описание:

- В рамките на един работен ден дръжте до себе си малък бележник или отворен документ. Задачата Ви е проста: записвайте всеки момент, в който усещате, че искате да изглеждате сигурни, въпреки че не сте. Например: Когато някой Ви зададе въпрос и Вие отговорите с предположение, сякаш сте сигурни. Когато представите лично мнение като неоспорим факт. Когато усетите напрежение, защото не знаете отговора, и се опитате бързо да смените темата.
- Не е нужно още веднага да казвате „Не знам" на глас пред екипа, освен ако се чувствате готови. Първата стъпка е просто да забележите момента: Кога се появява несигурността? Как реагирате? Опитвате ли се да прикриете, че не знаете?
  -
  -
- В края на деня прегледайте записките си. Помислете: Колко пъти се случи това? При кои теми най-често се опитвахте да изглеждате сигурни? Къде може би има неща, които не забелязвате или не искате да признаете пред себе си? Този дневник ще Ви помогне да видите по-ясно в кои ситуации несигурността Ви притеснява най-много.

Цел: Целта е да развиете личен навик да приемате „Не знам" като честен и полезен първи отговор в сложни ситуации. Когато признаем, че не знаем, не спираме мисленето. Напротив, отваряме пространство за по-добри въпроси, учене и по-смислени решения.

ТРЕНИРОВАЧНА СТАНЦИЯ 3:
Преосмисляне на себе си, другите и света

Накратко

Всяка организация има свои вътрешни „истории“- разбирания за това коя е тя, кои са клиентите, партньорите и конкурентите ѝ и как работи светът около нея. Тези истории често остават невидими, но влияят силно върху решенията, поведението и стратегията на компанията. С времето те могат да се превърнат в твърди убеждения, които вече никой не поставя под въпрос. Така организацията може постепенно да се откъсне от три важни неща: от истинската си цел, от хората и средата, в която работи и от реалността на променящия се свят.

Тази тренировъчна станция включва две стъпки: Първо-разграждане: да разпознаем и поставим под въпрос ограничаващите истории, които вече не ни помагат. Второ — изграждане наново: съзнателно да създадем нови разбирания, основани на връзка, взаимна зависимост и по-широка отговорност.

Това е начинът да се освободим от ограничаващи убеждения като „Ние не можем да направим това“ или „В нашия сектор нещата винаги работят така“. Помага ни също да излезем от мисленето, че бизнесът е игра с един победител и един губещ. Така организацията може да премине от модел тип „вземи-произведи-изхвърли“ към по-устойчив и кръгов модел, при който се създава стойност за бизнеса, хората и природата. Този процес прави организацията по-устойчива, защото не обвързва нейната идентичност само с един продукт, услуга или стар начин на работа. Вместо това я свързва с жива и развиваща се цел, която може да се променя заедно със света.

В дълбочина тази тренировъчна станция е форма на системно преосмисляне на организацията. Историите, които една компания разказва за себе си и света, не са просто думи. Те действат като вътрешна логика, която отново и отново води до едни и същи резултати. Ако например в компанията има високо текучество, ниска мотивация или липса на иновации, причината може да не е само в отделни хора или процеси. Възможно е проблемът да идва от по-дълбоки разбирания за това какво е работа, какво е успех, как се вземат решения и как се отнасяме към другите.ю

Затова разграждането означава да открием тези скрити разбирания и да видим кои от тях създават проблеми. А изграждането наново означава съзнателно да заменим старите разбирания с нови, такива, които отчитат взаимната свързаност между хората, бизнеса, обществото и природата. Така организацията може да стане по-устойчива, по-жизнена и по-способна да създава стойност, без да изчерпва хората и средата, от които зависи.

Въведение

Всяка организация, подобно на всеки човек, действа според определени силни, но често неосъзнати разбирания. Това са разбиранията за самата организация-кои сме, в какво сме добри и къде имаме слабости. Това са и разбиранията ни за другите-за служителите, клиентите, партньорите и конкурентите. Също така имаме разбирания за света около нас- как работи пазарът, как се развива секторът ни и каква е връзката между бизнеса, обществото и природата. Тези разбирания влияят върху всичко: от ежедневните решения до дългосрочната стратегия; от това кого наемаме до начина, по който определяме какво означава „успех“за нашата организация.

Колкото и верни да изглеждат тези разбирания, те не са неизменна реалност. Те са изградени от нас и затова могат да бъдат поставени под въпрос, променени и изградени по нов начин. Тази тренировъчна станция развива две свързани умения: разграждане и изграждане наново. Разграждането означава да разпознаем и поставим под въпрос ограничаващите разбирания, които влияят върху начина, по който мислим и действаме. Изграждането наново означава съзнателно да създадем по-силни, по-полезни и по-верни разбирания за себе си, за другите и за света около нас. Смисълът е да осъзнаем, че не просто живеем и работим в рамките на определени разбирания. Ние можем и да ги променяме. Можем да станем автори на нов начин на мислене и действие. Тези разбирания не се превръщат в непоклатими убеждения случайно. Това се случва по напълно човешки причини.

Често се чувстваме неудобно в несигурността и затова се придържаме към познатото. Минали успехи могат да се превърнат в „свещени“модели, от които се страхуваме да се откажем. Минали провали могат да създадат невидими граници, които не смеем да прекрачим отново.

Външният натиск, от акционери, конкуренти или установени правила в сектора, допълнително засилва тези разбирания, докато те постепенно се превърнат в неоспорвани правила в организацията. Това, което в началото е било полезен ориентир в сложна среда, с времето може да се превърне в ограничение, което сами сме си създали.



Фигура 7. Философски колаж (Jessica Böhme)

Например една компания може да е изградила репутацията си върху отлични инженерни решения и висококачествени, издръжливи продукти. Това е бил неин успех в миналото. Но с времето този успех може да се превърне в закостеняла представа: „Ние сме компания за хардуер“. Когато пазарът се промени и започне да се насочва към софтуер, услуги и абонаментни модели, това разбиране за собствената идентичност може да създаде съпротива. Компанията може да отхвърли новия модел като „несериозен“, „нетраен“или „неистински бизнес“. Не защото данните непременно показват това, а защото самата идея компанията да се превърне в нещо различно създава несигурност и заплашва начина, по който тя вижда себе си.

Тази организационна негъвкавост не е само вътрешен проблем. Тя е част от по-голямата картина на днешните взаимосвързани кризи-от екологичните щети и социалното разделение до професионалното прегаряне на служителите. Тези кризи не са просто поредица от случайни външни сътресения. Те са логична последица от три вида откъсване, заложени в начина, по който често разбираме и правим бизнес:

- **Откъсване от себе си**- Често възприемаме организацията и самите себе си като машина, която трябва постоянно да се оптимизира. Това създава култура на непрекъснат натиск за резултати. В този начин на мислене организацията е машина, а хората се превръщат в „човешки ресурси“-части от тази машина, които се оценяват основно според това колко произвеждат и какви резултати постигат. Така започваме да отделяме мисленето от чувствата и тялото. Даваме предимство само на рационалния анализ, а пренебрегваме интуицията, емоциите, опита и сигналите, които получаваме от собственото си тяло. Те често се смятат за „несериозни“или неподходящи за важни бизнес решения. Този начин на мислене ни кара да вярваме, че хората са отделени един от друг; че едни хора са по-важни или по-ценни от други; и че човекът е отделен от природата и стои над нея. Тези разбирания влияят върху личното ни мислене, поведението ни, организационната култура и начина, по който са изградени институциите ни. В резултат се създават организации, в които хората постепенно се откъсват от собствената си цел, творчество и благополучие. Именно това води до широко разпространените проблеми в съвременната работна среда: ниска ангажираност и професионално прегаряне на служителите.

- **Откъсване от света:** Често продължаваме да действаме според остаряло разбиране, че планетата е просто склад с ресурси, които можем да използваме, и място, където можем да изхвърляме отпадъците си. Това ни откъсва от живите екосистеми, от които зависим. Именно този начин на мислене е една от основните причини за екологичната криза.

- **Откъсване от другите:** Често изграждаме стратегиите си върху разбирането, че всички сме отделени един от друг. Така започваме да гледаме на колегите като на съперници в различни отдели, на клиентите като на цели, които трябва да бъдат „спечелени“, а на конкурентите като на врагове в игра, в която едната страна може да спечели само ако другата загуби.

  Този чисто сделков начин на мислене отслабва връзките на доверие, партньорство и съвместно създаване на стойност.

Тези три вида откъсване са свързани помежду си и взаимно се подсилват. Когато една компания се откъсне от своята истинска цел, тя по-лесно започва да гледа на клиентите си само като на източник на приходи. По същия начин може да започне да гледа на природата и средата около себе си като на нещо, което може просто да се използва и изчерпва. Така организациите постепенно губят връзка с три важни неща: със способността си да се променят изоснови, с хората и партньорите, от които зависят и с бързо променящата се реалност, към която трябва да се приспособяват.

Практиката на разграждане и изграждане наново се насочва именно към корена на този проблем. Тя не е просто още един управленски инструмент. Тя е начин организацията отново да изгради връзка със своята цел, с другите и със света около себе си. Чрез разграждането поставяме под въпрос старите разбирания, които създават напрежение, ограничения и откъсване. Чрез изграждането наново създаваме нови разбирания, основани на взаимна свързаност, отговорност и нови възможности. Заедно тези две стъпки помагат на организацията да излезе от старите решения, които вече не работят, и да се подготви по-добре за новите предизвикателства, които се появяват около нея.

Защо е важно за вашия бизнес

Начинът, по който една организация разбира себе си, другите и света около себе си, има огромно значение за нейния дългосрочен успех. Ако това разбиране е ограничено или погрешно, то ще води до ограничени или погрешни стратегии, дори когато екипът е много способен.

- **От ограничаващи убеждения към по-широки възможности:** Във всеки бизнес има ограничаващи убеждения. Например: „Ние сме B2B компания; не знаем как да продаваме директно на потребители.“„Нашите клиенти се интересуват само от цената.“. Такива твърдения често звучат като факти. Но всъщност те са разбирания, които сме приели за верни и които може никога да не сме проверявали достатъчно внимателно.Под тези убеждения често стои още по-дълбока представа: че организацията е сама за себе си, че трябва да се справя напълно самостоятелно и че бизнесът е състезание, в което едната страна печели само ако другата губи. Когато поставим тези убеждения под въпрос и започнем да мислим през връзките между хора, екипи, партньори, клиенти и среда, се отварят нови възможности. Така не просто преодоляваме отделни ограничения. Променяме самото разбиране за това какво е възможно. Границите, които преди са изглеждали непреодолими-между отдели, компании или дори цели сектори-започват да изглеждат по друг начин. Виждаме, че много от тях не са природен закон, а правила и навици, създадени от хора. А щом са създадени от хора, те могат да бъдат променени. Това, което преди е изглеждало като неизбежно правило във Вашия сектор, може да се окаже просто стар начин на игра — игра, която Вашата организация може да преосмисли.

- **От организация, зависима от стария си модел, към организация, способна да се променя**: Когато една компания има фиксирана представа за себе си, тя става уязвима. Например, ако се определя единствено като компания, която произвежда конкретни физически продукти, цялото ѝ съществуване може да бъде поставено под заплаха, когато пазарът се насочи към дигитални решения. Но ако компанията постави под въпрос тази ограничена представа за себе си, тя може да изгради нова идентичност. Вместо да се вижда само като производител на определени продукти, тя може да започне да се вижда и като организация, която решава важни логистични проблеми, свързва хора, ресурси и процеси и създава стойност в по-широка система. Тогава компанията става не просто по-устойчива. Тя става способна да се учи, да се променя и дори да се развива благодарение на новите предизвикателства. Идентичността ѝ вече не зависи само от конкретни продукти. Тя се основава на развиващи се умения, отношения и способности. Така организацията спира да се държи като отделна единица, която защитава своята територия и започва да участва съзнателно в създаването на обща стойност, за клиентите, партньорите, обществото и средата, от която зависи.

- **От изчерпване към възстановяване:** Старият начин на мислене гледа на пазарите като на бойно поле, а на природата, като на склад с ресурси, които бизнесът може да използва. Това е линеен модел на работа: вземаме ресурси, произвеждаме продукти и накрая изхвърляме отпадъци. Когато поставим този начин на мислене под въпрос и започнем да мислим според принципите на живите системи, се променя и самото разбиране за иновация. Въпросът вече не е: „Как да използваме ресурсите по-ефективно?“ А става: „Как да работим така, че бизнесът да възстановява, а не само да изчерпва?“ Тогава отпадъкът от един процес може да се превърне в ресурс за друг процес. Започват да се появяват бизнес модели, които не само намаляват вредите, но и помагат за възстановяване на природата и за укрепване на общностите.Така организацията излиза от мисленето, че успехът на едни винаги е за сметка на други. Вместо това започва да създава решения, при които успехът на компанията укрепва цялата система-клиентите, партньорите, обществото и природната среда.

По-задълбочен поглед: Връзката между това как виждаме себе си и света

Тази тренировъчна станция се основава на една важна идея: начинът, по който виждаме себе си, отношенията ни с другите и представата ни за света не са отделни неща. Те са свързани и постоянно си влияят. Можем да си го представим като кръгова връзка. Представата Ви за това кои сте като организация влияе върху начина, по който виждате пазара, клиентите, партньорите, конкурентите и света около Вас. А начинът, по който виждате света, от своя страна затвърждава представата Ви за това кои сте. Тази връзка може да Ви задържи в стари и ограничаващи модели на мислене и работа. Но може и да Ви помогне да се развивате, ако започнете съзнателно да я променяте.
Въпросът е: в коя посока ще я използвате?

Как стигнахме дотук: мисленето, че всичко е отделно

За да разберем защо това е важно, трябва да погледнем откъде идва начинът на мислене, който все още влияе на много организации днес. Един от най-влиятелните философи за западната култура е René Descartes или Рене Декарт, живял през XVII век. В стремежа си да намери сигурно знание, той разделя реалността на две отделни части: умът-рационалната, мислеща част от човека; и материята-всичко останало: тялото, природата и физическият свят. Според Декарт природата може да се разглежда почти като машина. Дори животните са били възприемани като вид биологични механизми. Този начин на мислене променя отношението към света. Природата вече не се възприема като жива, ценна и свързана с нас, а като нещо външно-ресурс, който може да бъде контролиран, използван и изчерпван. Така се утвърждава мисленето на разделението: аз срещу другите човекът срещу природатаумът срещу тялото Това мислене става част от основата на съвременната западна култура. Днес то се вижда и в бизнеса-често по начини, които дори не забелязваме.

Как идеята, че всичко е отделно, се проявява в бизнеса

Този начин на мислене не е само философска идея. Той присъства в ежедневната работа на организациите-чрез навици, правила и натиск, които често приемаме за даденост. Пазарният натиск влияе не само върху стратегията на една компания, но и върху начина, по който тя вижда себе си. Например тримесечните финансови отчети често карат ръководителите да мислят краткосрочно. Така вниманието се насочва към резултатите „сега“, а устойчивото развитие в бъдеще остава на заден план. С времето този ритъм започва да изглежда напълно естествен. Забравяме, че тримесечният отчет е създаден от хора инструмент, а не природен закон. Културните норми също оказват силно влияние. Например представата, че основателят или изпълнителният директор е единственият „визионер“, създава погрешно усещане, че големите идеи идват само от върха. Така се подценява общият опит, знание и принос на хората в организацията, а именно те често движат иновациите. Дори езикът, който използваме в бизнеса, показва този начин на мислене. Казваме, че „таргетираме“клиенти, „завладяваме“пазарен дял или „доминираме“в дадена категория-сякаш бизнесът е битка, а не възможност за сътрудничество и създаване на стойност.

Технологиите също могат да засилят това мислене, въпреки че често се представят като средство за свързване. LinkedIn например може да превърне професионалната идентичност в внимателно подбран публичен образ, който показва само част от човека. Социалните мрежи и техните алгоритми често ни насърчават да виждаме света през противопоставяне: „ние срещу тях“, „победители срещу губещи“. Изкуственият интелект също често се представя като заплаха, която ще замени хората, вместо като инструмент, който може да подкрепи човешките способности. Така се засилва погрешното противопоставяне между хората и технологиите.

Всички тези фактори може да изглеждат естествени и неизбежни, сякаш „просто така работи светът“. Но всъщност това са начини на мислене и работа, създадени от хора. А щом са създадени от хора, те могат да бъдат поставени под въпрос и променени.

Те поддържат изкуствени граници — между човека и организацията, между организацията и средата, от която зависи, между бизнеса и природата. Именно тези граници често ни пречат да виждаме по-широката картина и да създаваме по-смислени решения.Тези отчуждения не са абстрактни. Те са постоянни в ежедневната работа чрез влияния, които рядко поставяме под съмнение:

Защо можем да променяме начина си на мислене

Добрата новина е, че начините на мислене, с които сме свикнали, не са окончателни. Според невронауката мозъкът може да се променя през целия живот. Това означава, че можем да започнем да виждаме себе си, другите и света по нов начин, особено когато съзнателно поставяме под въпрос старите си разбирания и изграждаме нови.

Представата, която имаме за себе си, не е нещо фиксирано и непроменимо. Тя се изгражда постепенно- от нашия опит, спомени, убеждения, отношения и решения. С времето тази представа започва да влияе върху това какво смятаме за важно, как реагираме в различни ситуации и какви възможности забелязваме.

Мозъкът не просто приема реалността такава, каквато е. Той я тълкува през нашия предишен опит, очаквания и убеждения. С други думи, ние често виждаме света през призмата на това кои вярваме, че сме. Когато една организация има твърде тясна представа за себе си, тя започва да вижда само възможности, които се вписват в тази представа. Например, ако една компания вярва, че е „само производител на хардуер“, може да пропусне възможности в сферата на услугите, софтуера или новите партньорства. Затова поставянето под въпрос на старите разбирания не е просто философско упражнение. То е практически начин да разширим начина, по който мислим и действаме.

Когато съзнателно разглеждаме старите си убеждения, задаваме нови въпроси и опитваме да видим ситуацията от различна гледна точка, мозъкът започва да изгражда нови връзки. Това ни помага да възприемаме проблемите по различен начин и да откриваме решения, които преди не сме виждали.

Същото важи и за създаването на нови разбирания. Когато започнем да мислим повече през свързаността между хора, екипи, клиенти, партньори, общество и природа, ние не просто използваме по-позитивен език. Постепенно тренираме ума си да забелязва повече връзки, повече възможности и последиците от нашите решения. Изследванията върху медитация, осъзнатост и смяна на гледната точка показват, че подобни практики могат да подпомогнат качества като емпатия, системно мислене и гъвкавост. А именно тези качества са важни за организации, които искат да се адаптират, да учат и да взимат по-добри решения в сложна среда.

Трите области на разграждането и изграждането наново

Тази тренировъчна станция изисква да се движим гъвкаво между три взаимосвързани области. Всяка от тях включва две стъпки:разграждане-поставяне под въпрос на старите и ограничаващи разбирания и изграждане наново-създаване на нови, по-полезни разбирания, които помагат на организацията да мисли и действа по различен начин

- **Разграждане и изграждане наново на представата за самата организация (Вътрешното разбиране за това кои сме):**

Тук целта е да разгледате по-внимателно как организацията разбира себе си. За това ще Ви помогнат уменията от предишните тренировъчни станции-особено осъзнатото внимание от Тренировъчна станция 1 и готовността да поставяме под въпрос това, което приемаме за сигурно. При разграждането си задайте въпроси като: Какво си казваме за това кои сме като организация? Откъде идва това разбиране? На кого помага то? Какво ни пречи да видим или да направим? Постепенно започвате да виждате, че идентичността на организацията не е нещо твърдо и окончателно. Тя е повтарящ се модел на мислене и поведение, който с времето сме започнали да наричаме „ние“. При изграждането наново съзнателно формулирате ново разбиране за организацията - не като нещо фиксирано, а като нещо живо, което може да се развива. Например вместо: „Ние сме софтуерна компания. “, може да започнете да мислите така: „Ние помагаме на екипите да си сътрудничат по-ефективно и да създават по-добри решения...“ Това не е просто промяна на бранда или нов маркетингов слоган. Става дума за по-дълбоко осъзнаване на целта на организацията и на ролята ѝ в по-широката среда, от която е част.

- **Разграждане и изграждане наново на представата за света (Разбирането за пазара и външната среда) :**

Тук целта е да поставите под въпрос начина, по който организацията разбира своя пазар, сектора си и средата, в която работи. При разграждането си задайте въпроси като: Наистина ли нашият сектор е само поле на конкуренция? Клиентите само потребители ли са, или могат да бъдат и партньори в създаването на стойност? Природата просто източник на ресурси ли е, или е среда, от която бизнесът зависи? При изграждането наново започвате да създавате ново разбиране за света около организацията. Пазарите вече не се виждат само като места за борба между конкуренти, а като взаимосвързани системи, в които различни участници могат да се развиват заедно. Успехът вече не се измерва само с печалба или растеж, а включва и здравето на цялата система-хората, партньорите, общностите и природната среда. Бизнесът вече не се разглежда само като дейност, която използва ресурси, а като сила, която може да допринася за възстановяване на природата, на общностите и на отношенията между хората.Когато гледате на пазара като на екосистема, а на природата като на важна заинтересована страна, това не е наивно или прекалено идеалистично. Това означава да мислите в съответствие с начина, по който сложните системи действително работят-чрез връзки, взаимна зависимост и последствия, които се отразяват на всички.

- **Разграждане и изграждане наново на представата за другите (Разбирането за отношенията ни с хората около нас):**

Тук целта е да разгледате как организацията възприема хората и групите, с които е свързана - служители, клиенти, партньори, доставчици и конкуренти.При разграждането си задайте въпроси като: Кого възприемаме като „други“или „външни“ за нас — и защо? Как превръщаме сложни човешки отношения в опростени категории като „клиенти“, „конкуренти“ или „служители“? Какви изкуствени разделения или йерархии създаваме между „нас“ и „тях“? При изграждането наново започвате да си представяте тези отношения по различен начин. Служителите вече не са просто хора, които изпълняват задачи, а участници в общото мислене, учене и създаване на решения. Конкурентите не са само врагове, които трябва да бъдат победени, а други участници в същата среда, с които споделяте общи предизвикателства. Клиентите не са просто „целеви групи“ или източник на приходи, а партньори в създаването на стойност. Когато постоянно разделяме хората на „ние“ и „те“, често сами създаваме напреженията, които после се опитваме да решим. А когато изграждаме по-истински отношения, основани на доверие, сътрудничество и обща цел, се появяват възможностите, които търсим.

Истинската промяна се случва чрез взаимодействието между тези три области. Ако само критикуваме външните системи, без да видим как те ни влияят, това води до безсилие и противоречие. Ако се фокусираме само върху вътрешната култура, без да променяме начина, по който виждаме света, оставаме затворени в себе си и не достигаме до реална промяна. Когато обаче работим с трите области заедно, се случва промяна. Когато започнем да поставяме под въпрос представите ни за себе си, започваме да виждаме хората и света по различен начин. Когато поставяме под въпрос нашите представи за света, започваме да разбираме контекста, който е оформил нашата идентичност и виждаме нови възможности за развитие.

Този процес започва да става все по силен, когато изграждаме нови модели за себе си, ставаме по-отворени към истински отношения, когато променяме начина, по който се отнасяме към другите се появяват нови възможности за развитие, когато променяме начина, по който виждаме света, откриваме нови измерения на собствената си идентичност. Истинската промяна се случва, когато работим едновременно с трите области: представата за себе си, отношенията с другите и разбирането за света.



Фигура 8. Философски колаж (Jessica Böhme)

Скритата логика зад резултатите

За да разберем тази практика още по-добре, можем да погледнем към скритата логика, която стои зад резултатите в една организация.

Понякога даден проблем не се появява случайно. Той се повтаря, защото в начина на работа, културата или бизнес модела има нещо, което постоянно води до същия резултат. Например, ако бизнес моделът на една компания не отчита въздействието върху природата, той почти неизбежно ще води до замърсяване. Ако организационната култура възнаграждава само индивидуалните постижения, тя вероятно ще създава вътрешна конкуренция, разделение между екипите и работа „на силози“.

Разбиранията, които една организация има за себе си, за другите и за света, не са просто идеи. Те влияят върху решенията, поведението и резултатите, които се появяват отново и отново. Разбирането „кои сме ние като организация“ влияе върху това кого наемате, как управлявате хората и какви стратегически решения вземате. Разбирането „как работи светът“ влияе върху Вашия бизнес

модел, начина, по който общувате с клиентите и отношенията Ви с партньори, доставчици, конкуренти, общество и природа.

Затова тази тренировъчна станция е форма на дълбоко преосмисляне на организацията. Когато поставяте под въпрос основните разбирания на организацията, Вие не просто се освобождавате от ограничаващи убеждения. Вие проверявате какво стои зад повтарящите се проблеми. Когато изграждате нови разбирания, основани на свързаност, взаимна зависимост и нови възможности, Вие създавате нова логика на действие, такава, която може да води до различни и по-добри резултати.

Задайте си следните въпроси: Кои са основните начини на мислене, върху които е изграден нашият бизнес? До какви резултати водят те отново и отново? По какъв начин настоящият ни начин на работа ни откъсва от собствената ни цел, от другите хора и от света около нас?

Ако постоянно получавате резултати, които не желаете-например високо текучество, ниска лоялност на клиентите или отрицателно въздействие върху околната среда-е нужно да погледнете по-дълбоко. Възможно е проблемът да не е само в отделен процес, човек или кампания. Възможно е зад него да стои по-дълбок начин на мислене и действие, който продължава да създава същите резултати. Най-дълбоката форма на разграждане и изграждане наново е именно това: да не се занимаваме само със симптомите, а да променим причините, заложени в идентичността, културата и начина на мислене на организацията.

Примери от практиката

Много компании правят промени само по повърхността- нова стратегия, нова визуална идентичност или инициатива за устойчивост, която да отговори на очакванията на заинтересованите страни.
Но какво се случва, когато една компания постави под въпрос най-основните си разбирания за това защо съществува? През последните десетилетия развитието на Patagonia е един от най-силните примери за разграждане и изграждане наново на организационната идентичност в съвременния бизнес.
Това е пример за компания, която последователно поставя под въпрос основните си разбирания: каква е ролята на една компания, кои са хората и групите, към които носи отговорност и каква роля трябва да има в света. След това Patagonia съзнателно изгражда ново разбиране за себе си и за своята дейност.

Резултатът е дълбока промяна в цялата компания. През 2022 г. основателят Yvon Chouinard прехвърля собствеността върху компанията, оценявана на около 3 милиарда долара, така че печалбите ѝ да се използват за борба с климатичните промени. Тогава той заявява: „Земята вече е нашият единствен акционер.“ За да разберем как един традиционен производител на облекло за спортни дейности се превръща в сила за екологична промяна, трябва да проследим процеса на разграждане и изграждане наново в компанията.

Историята преди промяната Първоначалното разбиране (Преди разграждането и изграждането наново)

За себе си: *Ние сме компания за висококачествено облекло и екипировка за дейности на открито.*

За другите: *Клиентите са потребители, които купуват продукти. Конкурентите са съперници за пазарен дял. Доставчиците са разход, който трябва да се управлява възможно най-ефективно.*

За света: Природата е красивият фон, върху който представяме нашите продукти. Спортната Индустрия съществува, за да продава повече продукти на хора, които обичат природата.

Процесът на разграждане и изграждане наново

Patagonia започва да поставя под въпрос тези основни разбирания. Когато основателят Yvon Chouinard разглежда веригата за доставка на памук и открива сериозното ѝ въздействие върху околната среда, той не се ограничава само с преминаване към органичен памук. Вместо това поставя под въпрос нещо много по-дълбоко: самата идея какво означава да бъдеш компания за облекло. Това води до важни въпроси: Защо съществуваме като компания? Ами ако това, че клиентите ни купуват повече продукти, всъщност вреди на природата, която твърдим, че защитаваме? Ами ако самият стремеж към постоянен растеж е част от проблема? Но промяната не е само организационна. Тя е и дълбоко лична.

Самият Yvon Chouinard трябва да постави под въпрос собствената си идентичност на успешен предприемач. Той започва да се пита дали натрупването на богатство е в съответствие с личните му ценности — като човек, който е катерач, природозащитник и винаги е живял сравнително просто.

Това лично преосмисляне го кара да види противоречието между начина си на живот и бизнес модела на компанията. Развитието на Patagonia върви паралелно с неговата собствена промяна. Това е изключително важно, защото без готовността на основателя да постави под въпрос собствените си разбирания за успех, идентичност и цел, промяната в компанията би останала повърхностна.

Процесът на разграждане стига по-дълбоко от стратегията. Patagonia започва да изследва основните разбирания, върху които е изграден бизнесът ѝ. Компанията си задава въпроси като: Защо приемаме, че успехът означава да продаваме повече продукти? Това разбиране идва от традиционния капиталистически модел, а не от някакъв природен закон. Защо гледаме на клиентите само като на потребители? Това разбиране идва от масовия пазарен начин на мислене, а не от хората, за които Patagonia създава продуктите си — хора, които ценят природата, преживяванията на открито и качествената екипировка, а не просто купуването на още вещи. Защо използваме природата само като фон за реклама?
Това отразява по-широк проблем в културата-откъсването на хората и бизнеса от живия свят около тях.

Patagonia започва да обръща внимание дори на езика, който използва: „таргетираме клиенти“, „завладяваме пазарен дял“, „побеждаваме конкуренцията“. Компанията осъзнава, че този език представя бизнеса като битка, а не като възможност за сътрудничество и създаване на стойност. Тя поставя под въпрос и показателите, с които измерва успеха си. Постепенно става ясно, че ако успехът се измерва основно чрез тримесечен растеж, това само подхранва същия модел, който води до екологични щети-модел, срещу който компанията твърди, че се бори.

Този процес не е лесен. Той създава вътрешно напрежение и криза на идентичността. Служителите също трябва да поставят под въпрос собствените си разбирания за професионален успех. Те започват да се питат дали изкачването по корпоративната стълбица си струва, ако цената е вреда за природата. Много от тях осъзнават, че личните им ценности- приключение, автентичност и връзка с природата, всъщност трудно се съчетават с традиционните бизнес показатели за успех.

Патагониа не спира дотук. След като поставя под съмнение старите си представи, компанията съзнателно изгражда ново разбиране за себе си, за отношенията си с другите и за ролята си в света.

- **Изграждане наново на представата за другите:** Patagonia преосмисля не само себе си, но и всички основни отношения около бизнеса си. Клиентите вече не се разглеждат просто като потребители, които купуват продукти. Те започват да се възприемат като партньори и съмишленици в опазването на природата. Затова компанията предприема на пръв поглед необичайни действия — например кампанията „Не купувайте това яке" (Don't Buy This Jacket). Вместо просто да насърчава повече покупки, Patagonia започва да учи клиентите как да поправят дрехите си и да ги използват по-дълго, вместо веднага да ги заменят с нови.Конкурентите също вече не се възприемат само като съперници. Patagonia започва да ги вижда като възможни партньори в решаването на по-голям проблем. Затова компанията споделя свободно част от своите устойчиви материали и практики, защото разбира, че екологичните предизвикателства не могат да бъдат решени от една компания сама. Нужна е

- **Изграждане наново на представата за света:** Най-радикалната промяна може би е в начина, по който Patagonia започва да разбира природата. Преди природата е била по-скоро фон — красивата среда, в която се използват и рекламират продуктите. С времето обаче компанията започва да я възприема като важна страна, към която бизнесът носи отговорност. Това променя и начина, по който Patagonia измерва успеха. Успехът вече не се определя само чрез тримесечни финансови резултати, а и чрез въздействието на компанията върху природата.

- **Изграждане наново на представата за себе си**: След години на съзнателен размисъл и експерименти Patagonia променя начина, по който разбира себе си. Първоначалното разбиране е било: „Ние сме компания за висококачествено облекло и екипировка за дейности на открито." С времето то се променя в: „Ние сме в бизнеса, за да спасим нашата планета." Това не е просто нова мисия или по-силен маркетингов слоган. Това е дълбока промяна в идентичността на компанията. Тази промяна достига своя връх, когато Patagonia на практика прехвърля собствеността върху компанията към структура, чиято цел е да подпомага борбата с климатичните промени. По този начин компанията отхвърля традиционната идея, че бизнесът съществува основно, за да увеличава стойността за своите собственици или акционери. Patagonia започва да вижда себе си не като отделна компания, чиято главна цел е максимална печалба, а като средство за екологична промяна-организация, която продава продукти, но използва бизнеса си, за да защитава природата.

Влияние върху бизнеса

Това дълбоко преосмисляне не унищожава стойността на компанията. Напротив — създава нови форми на стойност. Лоялността на клиентите се превръща в нещо много по-силно от обикновена привързаност към марка. Клиентите са готови да плащат по-висока цена не само заради качеството на продуктите, а защото чувстват, че участват в по-голяма кауза.

Patagonia открива нещо на пръв поглед противоречиво: когато казва на клиентите „Не купувайте това яке", това не отслабва връзката с тях. Напротив — засилва доверието. В дългосрочен план клиентите стават още по-ангажирани с марката. Това е добър пример как преосмислянето на

отношенията с клиентите може да отвори неочаквани възможности.

Ангажираността на служителите също достига нива, за които много компании могат само да мечтаят. Patagonia получава хиляди кандидатури за всяка свободна позиция. Компанията не просто задържа талантливи хора-тя привлича хора, които биха могли да изберат по-високо платена работа другаде, но предпочитат Patagonia, защото работата там означава участие в нещо по-голямо от търговията. Това показва, че когато една организация преосмисли собствената си идентичност, естествено се променя и начинът, по който другите се свързват с нея.

Влиянието на компанията се разпространява далеч отвъд собствената ѝ дейност. Patagonia променя начина, по който цял сектор започва да мисли за това какво може да бъде бизнесът. Конкуренти започват да следват примера ѝ в областта на устойчивостта-не само защото това е правилно, а защото Patagonia показва, че такъв подход може да бъде и работещ бизнес модел. Компанията открива и нови модели на работа, които други дори не са си представяли като възможни. Такъв пример е програмата Worn Wear, чрез която се продават използвани дрехи на Patagonia. Според традиционната бизнес логика това би изглеждало рисковано, защото продажбата на използвани продукти може да намали продажбите на нови. Но Patagonia превръща този риск в успешна инициатива за кръгова икономика-дрехите се използват по-дълго, поправят се, препродават се и не се превръщат бързо в отпадък.

Дори политическата и екологичната активност на компанията, която някога е изглеждала като нещо „против бизнес логиката“, се превръща в едно от най-силните ѝ отличителни качества. Тя създава истинска сила на марката-такава, която не може да бъде постигната само с голям маркетингов бюджет.

Как промяната в мисленето води до различни резултати

Като поставя под въпрос старите си разбирания и изгражда нови, Patagonia променя не само начина, по който говори за себе си. Компанията променя и начина, по който работи — а оттам и резултатите, които създава.

Преди тази промяна основната логика на компанията е била: „Да произвеждаме отлични продукти за спорт на открито.“ Но дори с най-добри намерения тази логика води до повече производство, повече потребление, повече отпадъци и по-голямо въздействие върху природата.
С други думи: колкото по-успешна е компанията, толкова повече продукти произвежда. А колкото повече продукти произвежда, толкова по-голям става екологичният отпечатък.

Затова малките подобрения не са достатъчни. По-ефективното производство или по-добрите материали могат да намалят част от вредите, но не променят основния проблем, ако успехът продължава да означава просто повече производство и повече продажби. Чрез съзнателно преосмисляне Patagonia променя посоката си. Новото разбиране става: „Да използваме бизнеса, за да допринасяме за решаването на екологичната криза.“ Това води до съвсем различни резултати. Вместо само да намалява отпадъците, компанията започва да създава решения, които удължават живота на продуктите- поправянето им, повторна употреба, препродажба и наемане. Вместо да се променя само вътрешно, Patagonia започва да влияе и на целия сектор. Конкуренти, доставчици и партньори постепенно се насочват към по-отговорни начини на работа. Клиентите вече не са просто хора, които купуват продукти. Те стават активни участници в опазването на природата — като поправят дрехите си, използват ги по-дълго и правят по-съзнателен избор. Веригите за доставки също

започват да се променят. Целта вече не е само да се намалят разходите, а да се подкрепят практики, които щадят и възстановяват почвите, екосистемите и общностите. Енергията, която преди е била насочена основно към продажбата на повече якета, вече се насочва към други действия: обучение на клиентите как да поправят дрехите си, застъпничество за по-добри екологични политики и разработване на материали с по-малко вредно въздействие. Тази промяна не е еднократен акт. Тя е постоянен процес.

Всеки път, когато Patagonia открива разминаване между новата си цел и реалните си практики, компанията го използва като повод за ново преосмисляне.

Когато разбира, че предходното ѝ разбиране, свързано основно с образа на приключенски настроени катерачи, не е достатъчно приобщаваща към жени и хора от различни общности, компанията започва да променя вътрешната си култура.

Когато вижда, че продуктите ѝ все още допринасят за прекомерно потребление, Patagonia променя бизнес модела си така, че да включва препоръки за поправяне, препродажба и наемане на продукти.

Защо това е важно за Вашата компания

Не е нужно да прехвърляте собствеността върху компанията си, както прави Patagonia, за да извлечете полза от този подход. Примерът на Patagonia показва, че поставянето под въпрос на основните разбирания в една организация не е просто философско упражнение. То може да помогне на компанията да открие нови начини за създаване на стойност — по-устойчиви, по-смислени и в дългосрочен план по-печеливши. Patagonia не просто се отказва от старото си разбиране за бизнеса. Компанията съзнателно изгражда ново разбиране за своята роля — такова, което продължава да води до иновации, по-отговорни практики и решения, които възстановяват, вместо да вредят. По този начин Patagonia не променя само себе си. Тя показва, че бизнесът може да бъде преосмислен като сила за положителна промяна — за хората, обществото и природата. Задайте си следните въпроси:

- Какво би се случило, ако преосмислете представата си за това какъв е вашият бизнес и после съзнателно го изградите наново с по-висша цел?

- Ако конкурентите ви всъщност са потенциални партньори в решаването на общ проблем? Как бихте изградили тези отношения наново?

- Ако клиентите ви не искат само това, което мислите че искат, а нещо с по-дълбок смисъл и въздействие? Как тази промяна би променила цялата ви стратегия?

- Ако самите показатели, с които измервате успеха са причина за проблемите, които се опитвате да решите? Какви нови показатели биха съответствали на вашата нова цел?

- Ако с начина си на работа подсилвате идеята за разделение? Как бихте могли да го преосмислите и да гопромените?

Примерът на Patagonia показва, че поставянето под въпрос и изграждането наново на основните разбирания в една организация не е просто философско упражнение. Това може да бъде път към откриване на напълно нови начини за създаване на стойност-по-устойчиви, по-смислени и в дългосрочен план по-печеливши.

Patagonia не просто се отказва от старото си разбиране за бизнеса. Компанията съзнателно изгражда ново разбиране за своята роля — такова, което продължава да води до иновации, по-отговорни практики и решения, които възстановяват, вместо да вредят.

По този начин Patagonia не променя само собствената си организация. Тя показва, че самият бизнес може да бъде преосмислен като сила за положителна промяна-такава, която подкрепя хората, обществото и природата, вместо да ги изчерпва или уврежда.

Философската същност: Работим в рамките на определени разбирания-но можем да ги променим

Видяхме как поставянето под въпрос на основните разбирания в една организация може да отвори път към по-устойчиво и смислено бъдеще. Но защо тази практика има толкова силен ефект? Защото тези разбирания не са просто „истории“ в обичайния смисъл на думата-не са нещо, което можем лесно да приемем или отхвърлим. Те са невидимата рамка, през която организацията вижда реалността. Те влияят върху всяко решение, всяка стратегия и всеки опит за иновация.

Философът Michel Foucault показва, че усещането ни за това кое е вярно, нормално или възможно се оформя от силни, често невидими начини на говорене и мислене. Той нарича това **дискурс**. Дискурсът не просто описва реалността. Той влияе върху начина, по който я разбираме. Той определя какви въпроси задаваме и какви въпроси дори не ни хрумват. Определя какво приемаме за успех и какво смятаме за провал. Влияе не само върху това какво мислим, а и върху това какво изобщо сме способни да си представим. Начинът на мислене, който разглеждаме тук, че хората, организациите и природата са отделени едни от други, е един от най-силните такива дискурси в съвременния свят.

В продължение на векове той е оформял икономиката, законите, науката, организациите и дори начина, по който разбираме себе си. Той ни казва, че растежът е равен на успех; че конкуренцията е основният двигател на иновациите; че хората по природа са егоистични; че природата е склад с ресурси; и че светът може да бъде управляван като машина. Това разбиране е толкова разпространено, че често вече не го забелязваме. То не изглежда като начин на мислене. Изглежда като самата реалност. И точно в това е силата му. Докато едно разбиране остава невидимо, то управлява начина, по който мислим и действаме. Работим според неговата логика, без да я поставяме под въпрос-както риба, която не осъзнава, че плува във вода.

Вземаме решения, които изглеждат напълно разумни, но само в рамките на това старо разбиране. Опитваме се да решаваме проблеми, но често ги създаваме отново на по-дълбоко ниво. Опитваме се да въвеждаме иновации, но в граници, които дори не виждаме. Най-важното е, че започваме да вярваме: „Просто така стоят нещата.“ А всъщност това може да не е цялата реалност, а само ограничението на начина, по който сме свикнали да я разбираме. Затова разграждането започва с това да направим невидимото видимо. Това означава да разпознаем начина на мислене, който досега е влияел върху решенията ни, без да го забелязваме. Когато го видим ясно, можем да започнем да избираме друг подход.

Когато разберете, че най-дълбоките предизвикателства пред Вашата организация може да не са просто проблеми за решаване, а признаци на ограничено разбиране, в което организацията продължава да действа, всичко се променя.

Конкурентът, когото досега сте възприемали като враг, може да се окаже възможен партньор в промяната на целия сектор. Клиентът, когото сте се опитвали да „спечелите“ или „задържите“, може да се превърне в партньор в създаването на стойност. Тримесечните финансови резултати, които досега са определяли почти всяко решение, могат да се окажат само един от многото възможни начини да измервате успеха. Осъзнаването, че работим в рамките на определени разбирания, не означава, че „нищо няма значение“ или че всичко е произволно. Напротив-това е моментът, в който организацията започва да има по-голяма свобода да избира.

Разликата е между това да следвате стар сценарий, написан от някой друг и това съзнателно да участвате в създаването на нова посока. Когато видите ясно разбиранията, които досега са оформяли начина, по който Вашата организация мисли и действа, вече можете да ги разгледате критично. Можете да се запитате: Коя част от този начин на мислене все още ни помага? Коя част вече ни ограничава? Коя част трябва да променим? Най-важното е, че вече имате възможност да създадете ново разбиране-такова, което е по-подходящо за бъдещето, към което искате да се движите. Често това не може да се направи самостоятелно. Нужно е да се случи в разговор и сътрудничество с други хора - служители, клиенти, партньори и общности, които също са част от системата, в която работите.



Фигура 9. Философски колаж (Jessica Böhme)

Но тук има нещо важно, което много организации пропускат: не можете да създадете ново разбиране само със силна воля. Първо трябва да разберете старото разбиране — ясно, честно и без прибързано осъждане.

Задайте си въпроси като: Защо сме мислили по този начин? Каква нужда е обслужвало това разбиране? От какви страхове ни е предпазвало? Каква част от него е била вярна или полезна в определен момент? Например начинът на мислене, според който светът работи като машина, има много ограничения. Но той е допринесъл и за важни постижения, като развитието на антибиотиците, самолетите и модерните технологии. По същия начин идеята за конкурентните пазари е създала много вреди, но е стимулирала и определени видове иновации. Тези разбирания не са били просто грешки. Те са били етапи, които са имали своята роля в определено време. Проблемът не е, че някога сме мислили по този начин. Проблемът е, че сме забравили, че този начин на мислене е създаден от хора и затова може да бъде променен.

Тук мъдрото лидерство се различава от обикновеното управление. Мениджърите често се опитват да направят съществуващия начин на работа по-ефективен. Те подобряват процеси, оптимизират ресурси и търсят по-добри резултати в рамките на вече приетия модел. Лидерите могат да направят още една стъпка-да предложат нова визия, нова посока и нов начин, по който организацията да разбира себе си. Но мъдрите лидери правят нещо още по-дълбоко. Те помагат на организацията да осъзнае, че вече действа в рамките на определени разбирания-за себе си, за другите и за света. А когато тези разбирания станат

видими, организацията може съзнателно да ги преразгледа и промени. Мъдрите лидери създават условия това да се случи заедно-чрез разговор, въпроси, участие и споделено мислене. Те разбират, че най-силните нови разбирания не се налагат отгоре, а се откриват и изграждат съвместно.

Най-важният извод от тази тренировъчна станция е едновременно смиряващ и окуражаващ: реалността на една организация до голяма степен се създава колективно. Пазарните условия, с които се сблъсквате, конкуренцията, в която участвате, дори представите Ви за човешката природа, всички те се влияят от разбиранията, които хората споделят, повтарят и приемат за верни. А щом тези разбирания са създадени от хора, те могат и съзнателно да бъдат променени.

Но тази промяна не е просто позитивно мислене или вдъхновяваща история за мотивация. Тя изисква внимателна и търпелива работа: да разгледате дълбоката логика, по която организацията мисли, взема решения и действа и да имате смелостта да я промените там, където вече не Ви служи. Не става дума само да играете по-добре по старите правила. Не става дума дори само да промените правилата. Става дума да осъзнаете, че изобщо сте участвали в определена „игра“ с определени цели, правила и представи за успех и че имате повече възможност, отколкото сте мислили, да преосмислите каква е тази игра, защо я играете и какво всъщност означава да спечелите.

В свят, изправен пред сложни и взаимосвързани кризи, старите начини на мислене вече не са достатъчни. Способността да поставяме под въпрос общите си разбирания и да изграждаме нови не е просто конкурентно предимство. Тя е необходимост за оцеляване, развитие и по-отговорно бъдеще.

Допълнителни ресурси

Видеа УЕБ страници Книги Научни статии Подкастове

- **Подкаст**: Чуйте интервю с Tyson Yunkaporta, в което той преобръща обичайния ни начин на разбиране на света. Обърнете внимание как поставя под въпрос западните модели на мислене.

- **Книга**: За по-задълбочен и много интересен поглед прочетете „Не заспивай, има змии“ (Don’t Sleep, There Are Snakes) от Daniel Everett

Упражнения

1 **Упражнение #1 Опознай себе си (Извън ролите, които изпълняваме) Време:** 15 мин. (10-минути медитация + 5-минути записки)

Въведение (Защо е важно): Тази тренировъчна станция обяснява, че нашето „аз“ не е нещо фиксирано и непроменимо. То се изгражда и променя с времето. Въпреки това често започваме да се отъждествяваме твърде силно с временните си роли, например мениджър, основател, родител, експерт. Когато тези роли бъдат застрашени от промяна, критика или неуспех, ние може да го преживеем като заплаха към самите себе си. Тогава често реагираме защитно, твърдо или негъвкаво. Тази медитация, вдъхновена от съзерцателни практики, помага по безопасен начин да разграничим себе си от ролите, които изпълняваме. Целта е да забележим, че ролите са временни, като дрехи, които обличаме в различни ситуации, но те не са цялата ни същност. Това развива по-голяма устойчивост и гъвкавост в мисленето, защото ни помага да не се вкопчваме толкова силно в една-единствена представа за това кои сме.

Описание:

- Намерете тихо място, където няма да бъдете прекъсвани в следващите 10 минути. Настанете се удобно и затворете очи.
- Започнете с три бавни и дълбоки вдишвания. Насочете вниманието си към дишането към простото физическо усещане как въздухът влиза и излиза от тялото Ви.
- Сега След това си припомнете една от основните роли в живота си. Например: „Аз съм [Вашата професионална роля].“Задръжте тази мисъл за няколко секунди и обърнете внимание какво усещане поражда у вас.
- След това, с издишването, си представете, че тази роля постепенно се изчезва. В настъпилото спокойствие си задайте въпроса: Кой съм аз, ако не ме определя тази роля?
- Не търсете веднага отговор. Просто останете с този въпрос за няколко вдишвания.
- Повторете същото с други определения, с които се идентифицирате, например: Аз съм успешен човек. Аз съм родител. Аз съм партньор. Аз съм несигурен. Аз съм [Вашето име].
- Задръжте всяко определение за няколко секунди в главата си, а след това с издишването си представете как то изчезва. За миг останете в тишината, без да го заменяте с друго
- След 10 минути отворете очи. Отделете още 5 минути и запишете отговорите си по въпроса: „Кой съм аз, когато спра да се определям чрез ролите и очакванията към себе си?“

Цел: Целта на упражнението е да ни помогне да се освободим от навика да се определяме чрез това, което превим и да се свържем с по-дълбокото си усещане за себе си, източник на истинска креативност и устойчивост

2 **Упранение #2 Какво се случи след нашето решение?**
Време: 25-30 минути

Въведение (Защо е важно): Често сме свикнали да мислим за решенията по много прост начин: „Ако направим А, ще се случи Б.“ Например: ако въведем дистанционна работа, ще намалим разходите за офис. Или: ако сменим доставчика, ще спестим пари. Но в реалността организациите работят в сложна среда. Едно решение рядко води само до един резултат. То може да създаде и други последици — добри или лоши, които не сме предвидили. Това упражнение помага да погледнете назад към вече взето решение и да видите не само какво сте искали да постигнете, но и какво друго се е случило в резултат на това решение. Така можете да откриете пропуски в мисленето, скрити допускания и хора или групи, чието преживяване не е било взето предвид. Това помага на екипа да взема по-мъдри решения в бъдеще.

Описание:

Изберете скорошно бизнес решение, което вие (или вашият екип) сте взели и което вече е внедрено (напр. „Стартирахме нова политика за дистанционна работа“, „Сменихме доставчик“, „Премахнахме функция от продукт или услуга“).

- Вземете лист хартия и създайте две колони: „Очаквани последици“ и „Неочаквани последици“.

- Колона 1 (5 мин): Очаквани последици- Запишете резултатите, които сте очаквали, когато сте взели решението. Например: Да намалим разходите за офис. Да дадем повече гъвкавост на екипа. Да ускорим работата. Да намалим разходите за доставка.

- Колона 2 (10 мин): Неочаквани последици- Сега запишете всички последици, които наистина са се появили, но не сте били предвидили предварително. Те могат да бъдат както положителни, така и отрицателни. Помислете с помощта на следните въпроси: Кой беше засегнат от решението, без да сме го предвидили? Например: Новите служители се почувстваха изолирани. ИТ отделът беше претоварен с допълнителни заявки. Местното кафене, което екипът често посещаваше, загуби клиенти.

- Какво приехме за даденост, а после се оказа, че не е вярно? Например: Предположихме, че всички имат подходящи условия за работа от вкъщи. Предположихме, че мениджърите знаят как да ръководят дистанционен екип. Предположихме, че промяната ще се отрази еднакво добре на всички.

  Размисъл (10 мин): Разгледайте целия списък. Обсъдете в екип или запишете самостоятелно: Кой е най-важният урок от това решение? Какво трябва да включваме в бъдещото си планиране, за да предвиждаме по-добре подобни последици?

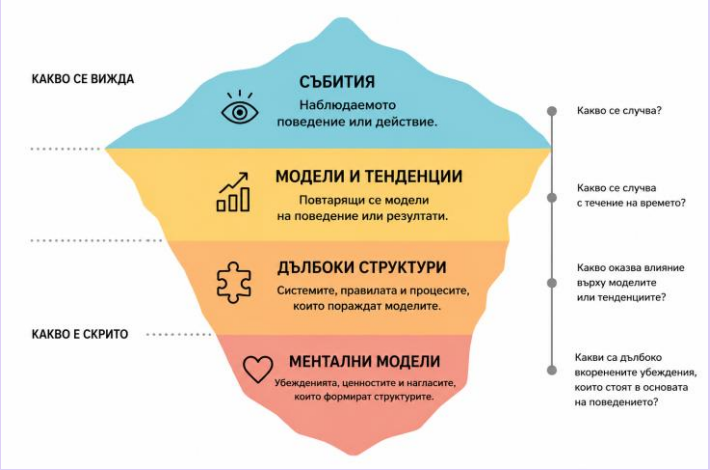
Цел: Целта на упражнението е да превърне миналите решения в източник на учене.То помага на екипа да забележи скрити допускания, да разбере по-добре как решенията влияят на различни хора и да развие по-системно мислене за бъдещи действия.

-

3 Упражнение #3: Моделът на Айсберга (Преосмисляне на един проблем)

Време: 60–75 минути

Въведение (Защо е важно): Това е едно от основните упражнения за по-дълбоко разбиране на проблемите. То е основано на системното мислене. Повечето проблеми приличат на айсберг. Над водата виждаме само малка част от тях, видимия проблем. Например: „Не постигнахме целта си за продажби.“ „Имаме високо текучество.“ „Клиентите не се връщат.“ Обикновено се опитваме веднага да поправим това, което се вижда. Но често видимият проблем е само симптом. Истинските причини са по-дълбоко, под повърхността. Там се намират повтарящите се модели, начините на работа, организационните структури и разбиранията, които водят до същия проблем отново и отново. Това упражнение Ви помага първо да разгледате проблема в дълбочина: Какво се случва на повърхността? Какви модели се повтарят? Какви процеси, правила или структури поддържат тези модели? Какви разбирания и убеждения стоят зад тях? След като разберете по-дълбоките причини, можете да започнете да изграждате по-добро решение - не само да „закърпите“ видимия проблем, а да промените условията, които го създават.



Фигура 10. Моделът на айсберга, адаптиран от The Pathfinder

Описание:

Част 1: Разграждане — разбиране на проблема- Нарисувайте голям айсберг на бяла дъска или на лист хартия. Отбележете четири нива - отгоре надолу: 1. Събития, 2. Повтарящи се модели, 3. Системи и правила, 4. Начини на мислене

Ниво 1 (Събитие): На върха на айсберга запишете конкретен проблем, с който се сблъсквате в момента. Например: „Професионалното прегаряне сред служителите е високо.“ „Пускането на новия ни продукт не беше успешно.“ „Представяме се като по-устойчиви, отколкото реално сме.“

Ниво 2 (Повтарящи се Модели): Попитайте се: Какви повтарящи се модели или тенденции водят до този проблем? Например: „Натоварването на служителите винаги се засилва преди последното тримесечие на годината.“ „Това е третият пореден нов продукт, който не постига поставените цели.“„Нашите „успехи“ в устойчивостта често се оказват повече маркетинг, отколкото реална промяна.“

3

Упражнение #3: Моделът на Айсберга
Преосмисляне на проблема-(Продължение)
Време 60–75 минути

Ниво 3 (Организационни структури): Запитайте се: Какви организационни структури, системи, правила, стимули, йерархии или процеси – създават тези модели на поведение? (Например: „Награждаваме само индивидуалните „герои“, а не екипната работа.“; „Отделите „Развойна дейност“ и „Маркетинг“ работят изолирано и не си сътрудничат.“; „Устойчивото развитие е поверено на малък и недостатъчно финансиран екип, който няма реално влияние върху ключовите решения.“)

Ниво 4 (Начин на мислене и основни разбирания): Запитайте се: Какви дълбоко вкоренени убеждения или представи поддържат тези организационни структури? (Например: „Вярваме, че ако човек не изглежда постоянно зает, значи не работи.“; „Вярваме, че екипът по развойна дейност създава идеите, а маркетингът просто ги продава.“; „Вярваме, че бизнесът и устойчивото развитие са две отделни неща.“) Ако е възможно, обсъдете упражнението с други хора: Какво ви изненада? В какво е „заседнала“ вашата организация или екип? Какви малки промени в мисловните модели или организационните структури биха могли да променят целия „айсберг“?

Част 2: Създаване на визия за бъдещето: Начертайте нова, празна схема на айсберг.

Ниво 1 (Желаният резултат): Върху върха на айсберга запишете желания резултат в бъдеще. Например: Екипът ни работи с енергия и в добро сътрудничество. Следващото ни продуктово лансиране е успешно и създадено съвместно от различни екипи. Устойчивото развитие е естествена част от нашата работа.

Ниво 4 (Новият начин на мислене): Преминете към основата на айсберга. Какви нови убеждения са необходими, за да стане това реалност. Например: Вярваме, че почивката е важна за добрата работа. Вярваме, че истинският успех е споделен успех. Вярваме, че устойчивото развитие е част от нашата бизнес стратегия**.**

Ниво 3 (Новите организационни структури): Какви нови правила, процеси или начини на работа биха произтекли от тези убеждения? Например:Насърчаване на сътрудничеството между екипите. Съвместна работа между развойния и маркетинговия екип още от самото начало. Целите за устойчиво развитие са включени в работата на всеки отдел.

Ниво 2 (Модели на поведение): Какви нови положителни модели ще се появят? Например: По-чест обмен на идеи между отделите. По-добро задържане на служителите. По-силно сътрудничество в организацията.

Цел: Да стигнете до основните разбирания, които стоят зад проблема, и от тях да изградите ново, желано бъдеще.

4 Упражнение #4: Съпоставка на различни начини на мислене

Време: 30–40 минути

Въведение (Защо е важно):

Както споменахме във въведението, рибата не знае, че живее във вода. Нашите доминиращи представи за света (например, че природата е ресурс, който трябва да се използва, или че успехът се измерва основно чрез индивидуални постижения) са като водата, в която плуваме. Те ни изглеждат като естествена реалност, а не като начин на мислене, който сме възприели. Това упражнение ви помага да „излезете от водата“ и да погледнете критично на тези убеждения, като ги сравните с друг подход, насочен към живота, взаимовръзките и устойчивото развитие. Така можете да разпознаете собствените си скрити предположения и да изградите нов поглед към света и начина, по който работите.

Описание:

Вземете лист хартия и начертайте две колони

- **Колона 1: Начинът на мислене, с който сме свикнали**. Озаглавете колоната **„Индустриален модел, основан на постоянен растеж“.** Запишете основните разбирания на този модел, които разпознавате във Вашия бизнес. Например: Природата е ресурс, който може да се използва. Хората са отделени от природата. Успехът означава непрекъснат растеж. Конкуренцията е водеща. Времето е линейно и всичко трябва да се случва бързо. Стойността се измерва чрез печалба и произведени резултати.

- **Колона 2: Начин на мислене, насочен към живота**. Озаглавете колоната „Модел, поставящ живота в центъра “. Срещу всяко твърдение от първата колона запишете различно разбиране. Например: Природата е жива система, към която трябва да се отнасяме с уважение. Хората са част от природата. Успехът означава баланс и добро състояние на цялата система. Сътрудничеството е водещо. Времето има свои цикли и естествен ритъм. Стойността включва отношенията, благополучието и дългосрочното въздействие.

Размисъл:

Разгледайте двете колони и отделете 10 минути за кратки записки по следните въпроси: Кои от тези разбирания разпознавате в собственото си мислене или във Вашата организация? Кои повтарящи се бизнес резултати се дължат на модела, основан на постоянен растеж? Кои идеи от втората колона Ви се струват най-близки и смислени? Как бихте могли да включите повече от тях в ежедневната си работа? Каква малка промяна можете да направите още тази седмица? Кое от това сравнение Ви затруднява и какви нови идеи Ви дава?

Цел: Да разпознаете основните разбирания, които оформят начина, по който възприемате света, и съзнателно да ги преосмислите, за да изградите по-цялостен и ориентиран към живота начин на мислене.

5

Упражнение #5: Преосмисляне на ограничаващите убеждения
Време: 20 мин

Въведение (Защо е важно): Във всяка организация има убеждения, които звучат като безспорни факти, но всъщност могат да ограничават развитието ѝ. Например: „Не можем да се конкурираме с големите компании“, „Нашите клиенти се интересуват само от цената.“. Когато подобни твърдения се повтарят често, те започват да влияят върху решенията и действията на екипа. Могат да се превърнат в причина да не опитваме нови подходи, да пропускаме възможности или предварително да се отказваме. Това упражнение помага да откриете едно основно ограничаващо убеждение, да го поставите под въпрос и да го замените с по-точно и по-полезно разбиране.

Описание:

- Запишете ограничаващите убеждения Вземете няколко самозалепващи се листчета и запишете твърденията, които често чувате на работното място или си казвате сами. Например: „Ние сме просто малка B2B компания.„Нямаме време за това.“„Ние сме инженери, а не специалисти по маркетинг.„Устойчивото развитие е разход, а не възможност.“

- Изберете едно убеждение: Изберете това, което според вас най-силно ограничава организацията. Запишете го в началото на нов лист. След това го поставете под въпрос с помощта на следните въпроси от Работна Станция 2. Откъде идва това убеждение? Имало ли е ситуации, в които то не е било вярно? Кой има полза, ако продължаваме да вярваме в него? Какви нови възможности биха се открили, ако спрем да вярваме в него?

- Изградете ново убеждение**:** В долната част на страницата запишете ново убеждение, което отваря повече възможности за действие. Добрата промяна не е просто позитивно мислене. Тя предлага по-реалистичен и по-гъвкав поглед към ситуацията и създава нови възможности за развитие.

Пример:

Старо убеждение: *„Не можем да се конкурираме с по-големите компании.“*

Ново убеждение: *„Тъй като сме по-малки, можем да реагираме по-бързо, да изграждаме по-близки отношения с клиентите и да предлагаме лично отношение, което големите компании трудно могат да осигурят.“*

Старо убеждение: *„Нашите клиенти се интересуват само от цената.“*

Ново убеждение: *„Клиентите търсят стойност, а ние досега сме приемали, че стойността означава единствено ниска цена. Нека проучим какво още означава стойност за тях-например надеждност, дългосрочно партньорство или споделени ценности.“*

Цел: Да разпознаете и преосмислите основно убеждение, което ограничава начина, по който организацията вижда себе си и своите възможности.

6 Упражнение #6: Открийте по-добър начин на действие; Време: 45 – 60 мин.

Въведение (Защо е важно): Това упражнение използва **Стълбата на изводите (Ladder of Inference)**, утвърден инструмент за организационно учене, разработен от Chris Argyris. Той показва как много бързо и често несъзнателно преминаваме от един факт към определено тълкуване и действие. Често смятаме, че реагираме на реалността, но всъщност реагираме на начина, по който сме я интерпретирали. **Стълбата на изводите** ни помага да разпознаем този процес и да поставим под въпрос собствените си предположения**.** Например:

- **Факт:** Колега мълчи по време на среща.
  Нашето Тълкуване: „Не се интересува... не уважава идеите ми... може би действа срещу мен.“
- **Действие:** Спирам да споделям идеи с него и не го включвам в следващия проект.

Упражнението Ви помага да забавите този автоматичен процес. Целта е да спрете за момент, да проверите как сте стигнали до даден извод и да изберете по-разумен начин за реакция. Можем да си представим Стълбата на изводите като поредица от стъпала, които изкачваме само за миг:

Стъпало 1: Наличните факти Какво действително се е случило — така, както би го записала видеокамера. Например: „Пат се включи в срещата с пет минути закъснение и не каза нищо.“

Стъпало 2: Фактите, които забелязваме. От цялата ситуация избираме само част от информацията. Например: „Забелязах, че Пат закъсня.“

Стъпало 3: Тълкуване. Придаваме значение на забелязаното. Например: „Да закъсняваш е непрофесионално.“

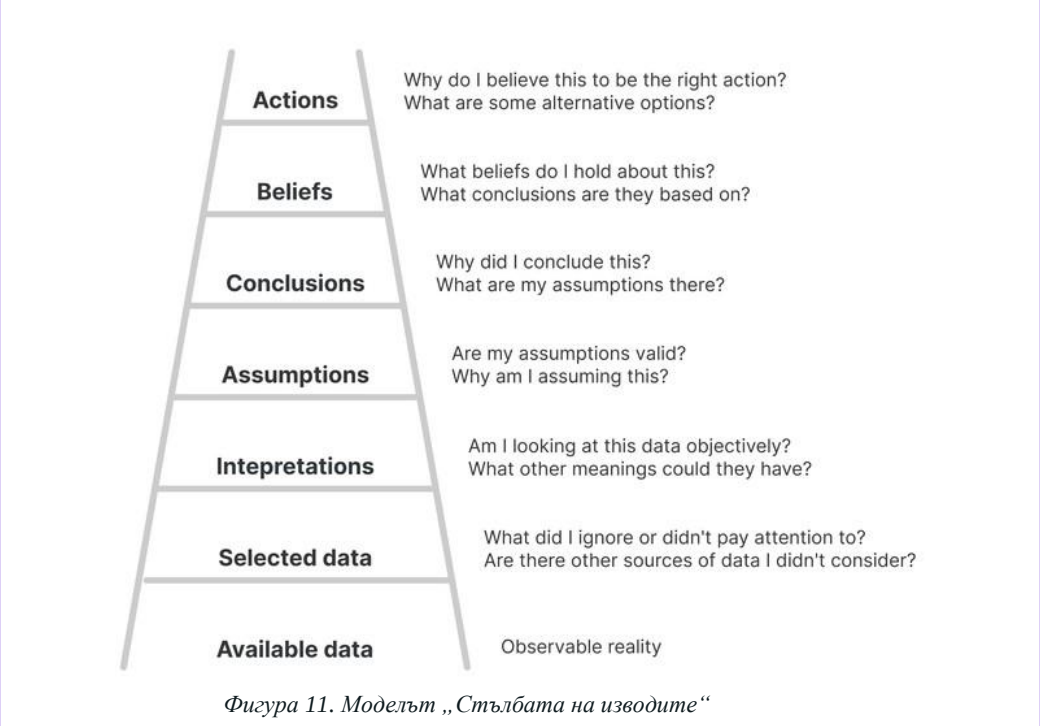
Стъпало 4: Предположения. Правим предположение въз основа на това тълкуване.
Например: „Пат не се интересува от този проект.“

Стъпало 5: Извод. Стигаме до по-общо заключение. Например: „На Пат не може да се разчита като член на екипа.“

Стъпало 6: Убеждение. Изводът затвърждава определено убеждение.. Например: „Не мога да разчитам на Пат.“

Стъпало 7: Действие. Действаме според това убеждение.Например: „Няма да възложа на Pat следващата важна задача.“

Упражнение #6: Открийте по-добър начин на действие (Продължение)
Време: 45 – 60 мин



Фигура 11. Моделът „Стълбата на изводите“

Описание:
Изберете ситуация (1 мин.): Спомнете си конкретна ситуация на работното място, която е предизвикала неприятни емоции или недоразумение. Изберете момент, в който сте се почувствали раздразнени, ядосани или объркани от нечие действие (или бездействие).

Преосмислете ситуацията: Слезте по стълбата (15 мин.): Вземете лист хартия и проследете собствената си реакция, като преминете през всяка стъпка на **Стълбата на изводите**. Започнете от последното си действие и постепенно се върнете назад към фактите.

- **Моето действие:** Как реагирах? *(Например: Следобед разговарях с Пат по-рязко от обикновено.)*
- **Моето убеждение:** Какво убеждение стоеше зад тази реакция? *(Например: Вярвах, че на Пат не може да се разчита.)*
- **Моят извод:** До какъв извод стигнах?
  (Например: Реших, че Пат не е достатъчно ангажиран с проекта.)

Моето предположение: Какво предположих? *(Например: Предположих, че закъснението на Пат означава, че проектът не е важен за него.)*

Моето тълкуване: Какво значение придадох на случилото се? *(Например: Реших, че „закъснение = неуважение“.)*

Фактите, върху които се фокусирах: На кои факти обърнах внимание? *(Например: Закъснението и мълчанието на Пат.)*

Всички налични факти: Какво всъщност се случи? *(Например: Пат закъсня с 5 минути, не се включи в разговора, изглеждаше уморен, а аз знаех, че по същото време е имал и друга спешна среща.)*

Изградете нов поглед към ситуацията (10 мин.): Върнете се към **обективните факти** и отново преминете по **Стълбата на изводите**. Този път съзнателно изберете различно тълкуване, такова, което е по-отворено, по-балансирано и основано на любопитство, а не на прибързани заключения (Работна станция 3). Поставете под въпрос собствената си увереност, че първоначалният ви извод е единствено възможният (Работна Станция 2).

- Ново предположение: Предполагам, че Пат е претоварен с работа, а не че проявява неуважение.
- Нов извод: Стигам до извода, че Пат може би има нужда от подкрепа.
- Ново убеждение: Вярвам, че Пат е ангажиран член на екипа и в момента е под силно напрежение.
- Ново действие: Ще разговарям с Пат и ще попитам: „Всичко наред ли е? Изглеждаше доста натоварен по време на сутрешната среща.“

Цел: Да разпознаете предположенията и тълкуванията, които правите автоматично, и да прекъснете прибързаните си реакции. Така можете да изберете по-разумен, внимателен и съпричастен начин на действие.

B1 Допълнително упражнение 1: Да погледнем през очите на другите Преосмисляне на отношението ни към другите

Време: 30 - 40 мин

Въведение (Защо е важно): Както беше обяснено в началото на тази тренировъчна станция, в бизнеса често поставяме хората в категории като „клиент“, „служител“, „доставчик“ или „конкурент“. Когато виждаме другите само чрез тези роли, лесно пропускаме техните реални нужди, притеснения и гледни точки. Това може да доведе до напрежение, отчуждение, лоши решения и пропуснати възможности за сътрудничество. В това упражнение ще разгледате една бизнес ситуация през очите на различните хора и групи, които тя засяга. Така ще можете да разберете по-добре цялостната картина и да вземете по-обмислено решение.

Описание:

- Изберете сложно решение или дилема, пред която в момента е изправена Вашата организация. Например: Трябва ли да повишим цените? Трябва ли да изискваме служителите да се върнат в офиса? Трябва ли да инвестираме в нов, по-устойчив материал?

- Определете между три и пет основни групи или лица, които ще бъдат засегнати от това решение. Не се ограничавайте само до най-очевидните. Може да включите например: дългогодишен и лоялен клиент; нов служител от поколението Z; ръководител, който работи пряко с екипа; основен доставчик; местната общност, в която се намира офисът или производството Ви; природната среда, върху която дейността Ви оказва влияние.

- Вземете лист хартия и го разделете на отделни полета, по едно за всяка избрана група или лице. След това се опитайте да погледнете ситуацията от тяхната гледна точка. За всяка страна отговорете на следните въпроси:
  - Какво наистина искам да се случи в тази ситуация?
  - От какво се притеснявам?
  - Какво компанията не забелязва или не разбира за мен?
  - Как би изглеждал добрият резултат от моята гледна точка?

- След като разгледате всички гледни точки, погледнете цялата картина и се запитайте:
  - Къде интересите на различните страни могат да се съчетаят?
  - Кое решение сега изглежда по-разумно и отчита по-добре всички засегнати?
  - Как се промени представата ми за хората и групите, които досега възприемах като „другите“?

Цел: Да преодолеете мисленето „ние срещу тях“, като разгледате ситуацията през гледната точка на другите. Това помага да вземате по-разумни решения, които отчитат връзките между всички засегнати страни.

B2

Допълнително упражнение 2: Да открием какво ни свързва

(Общи ценности и страхове) **Време:** 20 мин

Въведение (Защо е важно): Това упражнение Ви помага да преосмислите начина, по който възприемате другите хора. Често определяме колеги, клиенти или конкуренти единствено чрез тяхното поведение или роля. Казваме си: „Той е твърде упорит.“, „Тя е прекалено агресивен конкурент.“ Такива етикети ни карат да виждаме човека само през една негова страна и затрудняват изграждането на доверие. Целта на упражнението е да погледнете отвъд тези етикети и да откриете ценностите и страховете, които стоят зад поведението на другия. Така ще разберете по-добре какво Ви свързва и ще изградите основа за по-добри взаимоотношения.

Описание:

- Помислете за човек, когото искрено цените – в работата или в личния си живот. Запитайте се: Защо го ценя? Не изброявайте какво прави, а какъв човек е. Например: смел; добър; честен; отдаден; креативен. Това са ценностите, които Ви свързват с този човек. Обърнете внимание как се чувствате, когато мислите за него.
- Сега си представете колега, клиент или конкурент, с когото Ви е трудно да работите или с когото сте в конфликт. Опитайте се да погледнете отвъд първото си впечатление. Запитайте се: Каква ценност се опитва да защити този човек чрез своето поведение? Например: Финансовият директор, който изглежда непреклонен, може да се стреми да защити стабилността и чувството за отговорност. Агресивният конкурент може да бъде воден от желанието да постига високи резултати или да осигури сигурност за своя екип.

  След това се запитайте: Какъв страх може да стои зад това поведение? Например: страх от провал; страх да не разочарова другите; страх да не стане ненужен; страх, че не е достатъчно добър.
- Накрая сравнете ценностите и страховете, които открихте. Колко от тях споделяте и Вие? Например стремеж към отговорност, желание за успех или страх от провал.
- Завършете упражнението, като си припомните, че въпреки различията си, хората често са водени от едни и същи ценности, надежди и страхове. Именно това общо човешко преживяване е основата на доверието и истинското сътрудничество..
- **Цел:** Да преодолеете мисленето „ние срещу тях“, като откриете общите човешки ценности и страхове, които споделяте дори с хората, с които Ви е трудно да работите..

ВЗ

Допълнително упражнение №3: Да изградим нов поглед, поставящ живота в центъра
Време: 30 мин (15-25 мин слушане/четене + 5-10 мин размисъл)

Въведение (Защо е важно): Преосмислянето ни помага да разпознаем стария начин на мислене, с който сме свикнали-например представата, че хората, бизнесът и природата са отделени едни от други. Но не е достатъчно само да поставим старите разбирания под въпрос. Нужно е да създадем и нов начин да виждаме себе си, другите и света. Това упражнение е насочено именно към тази следваща стъпка. Ще се запознаете с гледните точки на хора, които поставят живота, взаимната свързаност и отговорността към общността и природата в центъра на своето мислене. Ще се запознаете с идеи на мислители и автори, които разглеждат човека, обществото и природата като взаимосвързани. Сред тях са и представители на древни култури, които от векове възприемат човека като неразделна част от природата, а не като неин господар.

Целта не е просто да съберете нова информация. По-важно е да се вслушате внимателно и да усетите един различен начин на отношение към себе си, към другите и към света. Така постепенно можете да разширите и промените собствения си начин на мислене.

Описание:

- Отделете 30 минути, през които няма да бъдете прекъсвани. Изберете един от препоръчаните по-долу ресурси. Докато слушате или четете, приложете практиката „Осъзнато внимание“ от Тренировъчна станция 1. Не се стремете да анализирате, оценявате или критикувате чутото. Просто слушайте с отворено внимание и се опитайте да видите цялата картина.

- Веднага след това отделете 10–15 минути, за да отговорите писмено на следните въпроси: Какво почувствах или забелязах в себе си, докато слушах или четях? С какво този начин на мислене се различава най-много от разбиранията, които обикновено ръководят бизнеса? Кое ми се стори познато или сякаш съм го забравил с времето? Коя идея от този начин на мислене, ако я приема сериозно, би променила начина, по който вземам решения?

Препоръчителни ресурси (изберете един или повече)

- Видео: Гледайте кратката лекция на Robin Wall Kimmerer за „Почтената реколта“ (The Honorable Harvest). Тя представя модел за устойчива икономика, основана на благодарност, взаимност и отговорно използване на природните ресурси: https://www.youtube.com/watch?v=Lz1vgfZ3etE

- Видео: Гледайте лекцията на Jeremy Lent, в която той разглежда как някои дълбоко вкоренени представи за света оформят начина, по който мислим, вземаме решения и организираме обществото: https://www.youtube.com/watch?v=ycB6m1qjM2U

- Видео: Гледайте Jean Boulton, която показва защо много от представите, върху които сме изградили бизнеса и управлението, вече не са достатъчни, за да се справяме със сложността на съвременния свят: https://www.youtube.com/watch?v=dLQpcuDmySc.

ТРЕНИРОВАЧНА СТАНЦИЯ 4:
Превръщане на ценностите в действие

Накратко

В много компании ценностите остават само абстрактни думи, изписани на плакат-например „почтеност“или „иновации“. Често няма ясна връзка между тях и личните ценности на служителите. Когато хората не разпознават себе си в ценностите на организацията или не ги виждат в ежедневното поведение, това може да доведе до разочарование, ниска ангажираност и напускане. Несъответствието между личните и организационните ценности може да се преживява като силен вътрешен конфликт.

Тази тренировъчна станция е естественото продължение на работата от Тренировъчна станция 3. Там поставихте под въпрос старите разбирания за себе си, другите и света и започнахте да изграждате нови-например да виждате пазара като взаимосвързана система, а не само като поле за конкуренция. Но новият начин на мислене не е достатъчен сам по себе си. Ако остане само добра идея, той няма да промени ежедневната работа. Затова тази станция отговаря на практичния въпрос: „Какво следва оттук нататък? “

Целта е новите разбирания да бъдат превърнати в ясни ценности и конкретно поведение, които да насочват реалните решения в организацията. Така ценностите се превръщат във вътрешен ориентир -не просто в думи, а в практическа основа за това как работим, как се отнасяме към хората и как вземаме трудни решения. Крайната цел е ценностите на организацията да бъдат формулирани така, че да отговарят на основните предизвикателства на нашето време. В предишната станция разгледахме три вида откъсване: от самите себе си-когато пренебрегваме емоциите, интуицията и благополучието за сметка само на рационалността и резултатите; от другите-когато поставяме конкуренцията над сътрудничеството и приемаме, че някои хора са по-важни от други; от света — когато разглеждаме природата само като източник на ресурси. Традиционните организационни ценности понякога неволно поддържат тези разделения. Тази тренировъчна станция помага да създадете ценности, които правят обратното-свързват вместо да разделят, насърчават сътрудничеството вместо изолацията и подкрепят възстановяването вместо изчерпването.

Основната идея е ценностите да не остават само абстрактни принципи -думи, изписани на стената, а да се превърнат в поведение, което прилагаме всеки ден. Например иновацията не е просто ценност, която организацията „има“. Тя се проявява чрез любопитство, задаване на въпроси и готовност за експериментиране. Тази тренировъчна станция развива практическа мъдрост, способността да вземаме разумни решения, когато две важни ценности си противоречат. Например когато трябва да изберем между отлично обслужване на клиентите и благополучието на екипа. Целта е да изградим последователна организационна култура, в която ценностите се виждат в ежедневните решения и действия, а не остават само на думи.

Въведение

Влезте в почти всяка компания и вероятно ще видите едно и също: списък с ценности на страницата „За нас“ или поставен на видно място в офиса.

Почтеност. Иновации. Ориентираност към клиента. Отлични резултати.

Добре звучащи думи. Но често остават само думи. Те са твърде общи и не помагат особено, когато организацията е изправена пред трудна реална ситуация. Освен това често нямат ясна връзка с ценностите на хората, които работят в нея.

Много организационни ценности неволно поддържат стария начин на мислене, който стои зад част от днешните проблеми. Например „отлични резултати“ може да се превърне в постоянна конкуренция между служителите и да раздели екипите. „Ефективност“ може да започне да означава хората да бъдат третирани като машини, а природата, само като източник на ресурси. „Растеж“ често се приема като безусловно добро, независимо от въздействието върху хората и природата. „Лидерство“ може да затвърди разбирането, че решенията, властта и добрите идеи трябва да идват само от малък брой хора на върха. На пръв поглед тези ценности звучат положително. Но зад тях понякога стоят стари разбирания, основани на разделение, изчерпване на ресурси и контрол. Така вместо да помагат за по-добра връзка със самите нас, с другите и със света, те могат да задълбочат откъсването между тях. Затова дори когато една организация искрено се опитва да прилага ценностите си, тя може неволно да запази същите модели, които иска да промени.

Изследванията в организационната психология показват колко важно е съответствието между личните ценности на служителите и ценностите на организацията. Когато те са в съзвучие, хората обикновено изпитват по-голяма удовлетвореност от работата, по-силна ангажираност към организацията и по-голяма готовност да положат допълнителни усилия. Когато обаче има разминаване, възниква вътрешно напрежение. С времето то може да доведе до стрес, разочарование, недоверие и напускане.

Служителите, които усещат, че личните им ценности са близки до тези на организацията, по-рядко напускат и обикновено постигат по-добри резултати.

Но има и нещо по-дълбоко: личните и организационните ценности не съществуват отделно. Те си влияят взаимно чрез ежедневното поведение и отношенията между хората. Организацията показва ценностите си не само с думи, а чрез това как ръководителите действат, какво поведение се насърчава и какво се приема за нормално. В същото време служителите със своите решения и действия създават реалната култура на организацията. Така се образува своеобразен кръг. Когато една организация действително прилага заявените си ценности, тя привлича и задържа хора, които ги споделят. Тези хора от своя страна укрепват ценностите чрез поведението си. Когато обаче организацията нарушава собствените си принципи, започват разочарование, отдръпване и постепенно влошаване на културата.

Проблемът не е само, че много фирмени ценности са общи и абстрактни. Често те се представят като решения, спуснати от ръководството, вместо като нещо, което се изгражда всеки ден от всички в организацията. Служителите не приемат ценностите пасивно. Те ги тълкуват, сравняват ги със собствените си убеждения и понякога им се противопоставят. Когато това бъде пренебрегнато, се получава само привидно съответствие-хората показват външно, че следват ценностите, но вътрешно не се чувстват свързани с тях.

Изследванията на мозъка показват също, че ценностите не са само идеи. Те са свързани с начина, по който преживяваме удовлетворение, смисъл и напрежение. Когато действаме в съответствие с ценностите си, изпитваме по-голяма удовлетвореност и смисъл. Когато сме принудени да действаме против тях, това може да създаде силен вътрешен дискомфорт и продължителен стрес. В резултат се влошават концентрацията, креативността и сътрудничеството.

Важно е обаче да се уточни, че пълното съвпадение между личните и организационните ценности невинаги е възможно или необходимо. По-важното е хората ясно да разбират собствените си ценности и да намират честни начини да ги изразяват в работата си.

Всъщност изследванията показват, че служителите, които ясно разбират собствените си ценности, са по-устойчиви, по-креативни и по-ангажирани- дори когато работят в организация, чиито официално заявени ценности не съвпадат напълно с техните. Това означава, че целта не е всички да бъдат принудени да приемат едни и същи ценности. По-важно е да се създаде пространство, в което различните лични ценности могат да допринасят за общата цел на организацията. Става дума не за еднаквост, а за съчетаване на различията-за изграждане на организация, в която хората могат да бъдат себе си и едновременно с това да допринасят за нещо по-голямо от тях самите.

Източници

Posner, B. Z. (2010). „Още един поглед към влиянието на съответствието между личните и организационните ценности“ (Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency). Journal of Business Ethics, 97(4), 535–541.

Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). „Метаанализ на връзката между съответствието човек–организация и нагласите към работата“ (A Meta-Analysis of Relations Between Person–Organization Fit and Work Attitudes). Journal of Vocational Behavior, 63(3), 473–489.

Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2000). „Ценностни приоритети и субективно благополучие: преки връзки и ефекти от съответствието“ (Value Priorities and Subjective Well-Being: Direct Relations and Congruity Effects). European Journal of Social Psychology, 30(2), 177–198.

Защо е важно за вашия бизнес

Разминаването между заявените ценности и реалното поведение е една от основните причини за недоверие, разочарование и ниска ангажираност в организациите. Когато служителите виждат, че ръководителите говорят едно, а правят друго, доверието и мотивацията намаляват. Съществува и друг важен проблем – когато организационните ценности са откъснати от личните ценности на хората. Ако служителите усещат, че не могат да изразяват това, което е важно за тях, те трудно се ангажират пълноценно с работата си. Затова превръщането на ценностите в реални действия не е просто въпрос на фирмена култура или управление на човешките ресурси. То е важна предпоставка за изграждане на доверие, споделена посока на развитие и по-пълноценно участие на хората в живота на организацията.

Тренировъчна станция „Превръщане на ценностите в действие“ разглежда този проблем директно. Тя помага ценностите да престанат да бъдат просто думи на плакат и да се превърнат в реален ориентир за решенията и поведението в организацията. Това означава да разглеждаме ценностите като нещо живо, което се изгражда едновременно от личните убеждения на хората и от начина, по който работи организацията. Двете трябва съзнателно да се свързват и да се развиват с времето. Целта е абстрактните принципи, формулирани например в предишната тренировъчна станция, да се превърнат в ясни правила за действие. Те трябва да помагат при трудни решения, да насочват ежедневното поведение и да изграждат последователна организационна култура. Тази практика трябва да уважава както личните ценности на хората, така и общата цел на организацията. Организационните ценности стават истински само когато хората ги разпознават като близки до собствените си убеждения и могат да ги прилагат в работата си. Най-важното е ценностите да не бъдат само това, което организацията заявява, а това, което действително прави-особено когато решенията са трудни. Затова е необходимо да се създадат условия, в които служителите получават подкрепа да действат според тези ценности, вместо да бъдат принуждавани да правят компромис с тях в сложни реални ситуации.

- **Свързване на личната мотивация с общите ценности:** Хората не търсят само работа. Те искат работата им да отразява личните им ценности и да има смисъл за тях. Когато организационните ценности остават общи и абстрактни, служителите трудно откриват своето място в тях. Но когато тези ценности се превърнат в реални практики, свързани с ежедневната работа, личните ценности и целите на организацията могат да се подкрепят взаимно. Например служител, който цени креативността, може да я изразява чрез инициативите за иновации в организацията. Родител, за когото семейството е важна ценност, може да я съчетава с работата си чрез политики, които насърчават баланса между професионалния и личния живот. Това не означава всички да споделят едни и същи ценности. По-скоро организационните ценности трябва да създават пространство, в което различните лични ценности да бъдат уважавани и намират израз в работата. Когато това се случи, хората са по-мотивирани, по-ангажирани и по-склонни да допринасят с идеи и инициативност.

.

- **Преодоляване на разминаването между ценности и действия**. Несъответствието е враг на доверието. Ако една фирма заявява, че „хората са най-ценният ѝ ресурс“, но в същото време налага постоянно извънреден труд за постигане на краткосрочни цели, служителите ясно усещат разминаването. Проблемът става още по-дълбок, когато организационните практики системно влизат в конфликт с лични ценности като семейство, здраве или баланс между работа и личен живот. Тогава хората започват да се изтощават от усилието да подкрепят ценности, в които не вярват или да потискат ценности, които са важни за тях. Тази група упражнения помага да се разпознаят и намалят двата вида разминаване: между заявените и реално прилаганите ценности на организацията и между организационните и личните ценности. Така се изгражда култура на доверие, в която хората се чувстват по-сигурни, мотивирани и истински ангажирани.

.

- **Вземане на решения според ценностите на всички нива:** Ръководителят не може да присъства навсякъде и да взема всяко решение. За да работи една организация ефективно, служителите трябва да могат самостоятелно да вземат добри решения. Това е възможно, когато хората могат да съчетават собствената си преценка с ценностите и принципите на организацията. Ясно формулираните и прилагани на практика ценности служат като ориентир в ситуации, за които няма готови правила или решения. Когато служителят се изправи пред ново предизвикателство, вместо да се пита „Какво би направил моят ръководител?“, той може да си зададе въпроса: „Как мога да постъпя по начин, който е в съответствие както с моите ценности, така и с ценностите на организацията?“ Това съчетаване на личните и общите ценности дава на хората повече самостоятелност, ускорява решенията и създава по-добра съгласуваност в организацията - не просто чрез следване на правила, а чрез осъзнат избор.

- **Изграждане на устойчива и осъзнато създавана организационна култура:** Организационната култура не се създава чрез лозунги или мисия, написана на стената. Тя се изгражда всеки ден, в начина, по който личните ценности на хората се срещат с очакванията на организацията. Когато между тях има конфликт, служителите може външно да спазват правилата, но вътрешно да се противопоставят или да се отдръпват. Когато личните и организационните ценности са в съзвучие, хората могат да бъдат по-естествени и пълноценни в работата си. Като превръщате ценностите в реални практики, създавате пространство за различни лични ценности в рамките на общата цел. Така организационната култура може да съчетава: стремеж към резултати и грижа за хората; иновации и стабилност; лични постижения и добро сътрудничество. Такава култура е по-устойчива, защото може да използва различни силни страни според конкретното предизвикателство.

- **Вземане на решения при конфликт между ценности:** Най-трудните решения възникват, когато се сблъскват не само различни организационни ценности, но и ценностите на организацията с личните ценности на служителите.Например: Ценността „обслужване на клиентите по всяко време“ може да влезе в конфликт с нуждата на служителите от време за семейството и грижа за собственото им благополучие. Ценността „пълна прозрачност“може да се сблъска с личната нужда от поверителност и усещане за сигурност. При преструктуриране ценността „ефективност“ може да противоречи на ценности като лоялност, принадлежност и грижа за общността.

Вместо да изисква от хората да пренебрегват личните си ценности или винаги да поставят организационн ценности на първо място, тази тренировъчна станция предлага начин подобни конфликти да бъдат разглежд съзнателно и балансирано. Тя развива способността да отчитаме едновременно различни важни ценности и да тър решения, които уважават както личните убеждения на хората, така и общата цел на организацията. Това помага д намират по-гъвкави и по-смислени решения, вместо едната страна винаги да бъде принудена да отстъпи.

Така решенията се вземат съзнателно и отговорно, като се отчитат различните хора, ситуации и обстоятелства, а не чрез механично следване на правила, които пренебрегват личните ценности и конкретния контекст.

Когато организациите успеят да превърнат ценностите от думи в ежедневна практика, те създават работна среда, в която хората не са принудени да избират между личните си убеждения и професионалния си успех. Вместо това организационните и личните ценности се допълват, а различните гледни точки и опит на хората се превръщат в източник на по-добри решения при сложни предизвикателства.

По-задълбочен поглед: От заявени принципи към ценности в действие

Нека започнем с понятието етика. В много организации тя се разглежда като отделна и формална тема, за която отговарят правният отдел или човешките ресурси. Обикновено се свързва с кодекса за поведение, обученията за спазване на правилата и мерките за предотвратяване на нарушения като измами или тормоз. Така етиката често се свежда до управление на риска и списък с действия, които не бива да се допускат. Този подход обаче разглежда ценностите и етиката като неразделно свързани.

Ценностите показват какво е важно за нас, какво ценим и към какво се стремим. Етиката е начинът, по който прилагаме тези ценности в реални ситуации и ежедневни решения. В много организации двете се разглеждат отделно. Ценностите остават част от фирмените послания, а етиката се свежда до правила, процедури и обучения. Именно това разделение често е причината нито ценностите, нито етиката да оказват реално влияние върху поведението и начина на работа.

Още древните философски школи са разглеждали ценностите и етиката като неразделни. За стоиците етиката не е била просто набор от правила, а начин на живот – ежедневна практика, чрез която човек прилага своите ценности в действията си. Те не само са говорили за смелост, справедливост и самоконтрол, а са ги прилагали чрез конкретни решения и действия. Същата идея е приложима и в организациите. Основната промяна е да възприемаме ценностите не като неизменни принципи, които притежаваме, а като качества, които показваме чрез поведението си. Принципът остава на хартия. Ценността оживява чрез действие.

Тази група упражнения пренася същото разбиране в организационната среда. Основната идея е да разглеждаме ценностите не като статични принципи, а като качества, които се проявяват чрез ежедневните ни действия.Принципът може да бъде записан в документ. Практиката се вижда в поведението. Принципът е нещо, което заявяваме. Практиката е начинът, по който действаме. С други думи, ценностите придобиват истинско значение едва когато започнат да се проявяват в решенията, отношенията и ежедневната работа на организацията.

Помислете как изглежда тази промяна на практика,що се отнася до следните ценности:

- **Иновациите** се превръщат в постоянна готовност да задаваме въпроси, да експериментираме и да се учим от неуспехите.

- **Почтеността** се превръща в смелост да бъдем честни – да казваме истината дори когато е неудобно, да признаваме грешките си и да изпълняваме трудните обещания.

- **Ориентацията към клиента** се превръща в истинско разбиране на хората – техните нужди, трудности и очаквания, а не само на пазарното търсене.

Тази промяна – от думи към действия – променя всичко. Ценностите вече не остават абстрактни идеи, а се превръщат в умения, които се развиват чрез ежедневна практика. Така правилното поведение не се свежда до запомняне и следване на правила. То изисква добра преценка в сложни ситуации, в които ценностите могат да влязат в конфликт и няма лесен или еднозначен отговор.

Как се развива разбирането ни за правилното поведение?

Този процес показва, че зрелият подход към ценностите не означава да разполагаме с идеални и непроменими правила. По-важното е съзнателно да развиваме начина, по който ги разбираме и прилагаме.

Тази идея се основава на дългогодишни изследвания в психологията на човешкото развитие. Изследователи като Лорънс Колбърг показват, че с натрупването на опит се променят не само решенията, които вземаме, но и причините, поради които ги смятаме за правилни.

Фигура 12. Етапи на моралното развитие (по McLeod, 2025)



Ето как тези етапи могат да изглеждат в една организация:

- **Етап 1: Лична изгода и избягване на последствията:** На този етап решенията се вземат основно, за да се избегнат санкции или да се постигне лична полза. Водещите въпроси са: „Какво печеля аз? “или „Какви ще са последствията, ако наруша правилата?“ Организацията разчита предимно на контрол, строги правила и страх от грешки.

- **Етап 2: Следване на установените правила и очаквания:** Това е етапът, на който се намират повечето организации. Решенията се ръководят от установените правила, организационните норми и очакванията на колегите, клиентите или сектора. Водещият въпрос е: „Какво се очаква от нас?“ Често решенията се оправдават с аргумента: „Винаги сме работили така.“

- **Етап 3: Ценности и обща цел:** На този етап хората и организациите не приемат правилата за даденост. Те ги преценяват през своите ценности и дългосрочната цел на организацията. Водещият въпрос е: „Това решение съответства ли на нашите ценности и на това, което искаме да постигнем?“ Дори когато правилният избор е по-труден или непопулярен, решенията се основават на ясни принципи и отговорност.Това е ниво, при което решенията се основават на осъзнати ценности, лична отговорност и стремеж към общото благо.

  .

Този процес показва, че зрелият подход към ценностите не означава да имаме съвършени и непроменими принципи, а съзнателно да ги развиваме. Както хората преминават през различни етапи на развитие, така и организациите трябва редовно да преглеждат и усъвършенстват своите ценности. Организация, останала на първия или втория етап, реагира трудно на промени и разчита прекалено много на правила, контрол и установени навици. Целта на това упражнение е да помогне на организацията да премине към третия етап-отвъд механичното спазване на правила и сляпото следване на общоприетото. Това означава екипът да развие способност за обща прецевнка, да усъвършенства ценностите си и да взема решения в съответствие с общата цел на организацията.

Баланс между постоянство и развитие

Едно от най-важните умения е да отстояваме своите ценности, без да спираме да ги развиваме. Те трябва да ни дават ясна посока за действие, но и да бъдат отворени към нов опит, знания и различни гледни точки. Тази идея продължава работата от Тренировъчна станция 2, където разгледахме значението на това да поставяме под въпрос собствените си разбирания. С натрупването на опит и чрез диалог с другите можем да задълбочаваме разбирането си за това кое е правилното решение в различните ситуации.

Това не означава, че всички ценности са еднакво правилни. Напротив, някои ценности създават повече доверие, сътрудничество и устойчиво развитие от други. Важно е обаче да приемем, че нашето разбиране за тях винаги може да се развива. Именно практиката, анализът на собствения опит и различните гледни точки ни помагат да вземаме все по-добри решения.

Как да превърнем ценностите в реална практика:

Прилагане:
Ценностите трябва да се виждат в действията, а не само да бъдат добре формулирани. Ако цените сътрудничеството, как това се отразява на начина, по който провеждате срещите? Ако устойчивостта е важна за Вас, как тя присъства в ежедневните решения?

Преглед:
Редовно проверявайте доколко действията на хората и екипите съответстват на заявените ценности. Целта не е да търсите вина, а честно да си зададете: Къде днес постъпихме според ценностите си?
Къде не успяхме?
Какво ни попречи?

Развитие:
Ценностите не са неподвижни правила. Разбирането ни за тях се задълбочава чрез практика и опит. Когато се сблъскваме със сложни решения и противоречиви приоритети, постепенно изясняваме какво означават ценностите ни и как да ги прилагаме по-добре.

Целта не е организацията винаги да действа напълно последователно спрямо своите ценности- в сложна среда това невинаги е възможно. По-важното е да изгради начин на работа, който едновременно се основава на ясни ценности и отчита конкретната ситуация. Това означава хората да разпознават ценностните измерения в ежедневните решения и да намират разумен баланс между принципите и практическите обстоятелства.

Така организацията преминава от заявени ценности към реална стойност, от правила на хартия към поведение в практиката и от механично спазване на изискванията към намиране на отговорни решения в сложни ситуации. Не става дума за съвършенство, а за това хората съзнателно и умело да работят заедно в името на цел, която надхвърля единствено печалбата.

Пример от практиката

В продължение на десетилетия Microsoft следва модел, който на хартия изглежда логичен, но на практика създава вредна работна среда. Компанията заявява ценности като високи постижения, иновации и работа в екип, но някои от управленските ѝ практики системно ги подкопават.Най-яркият пример е системата за сравнително оценяване на служителите. Мениджърите са били длъжни да разпределят хората в предварително определени групи – най-добре представящи се, средно представящи се и слабо представящи се – независимо от реалните резултати на екипа.

Това създава пряко противоречие между заявените ценности и ежедневното поведение. Microsoft говори за сътрудничество, но на практика насърчава вътрешната конкуренция. Заявява, че цени иновациите, но системата възнаграждава личното позициониране и вътрешните надпревари.

Служителите бързо разбират, че помощта към колега може да понижи собствената им оценка. В резултат част от тях започват да задържат информация, да избягват съвместни проекти и да възприемат силните си колеги като конкуренти.

Бивш служител описва системата така: в екип от десет души двама получават отлична оценка, седем – средна, а един – слаба. Затова основната цел става не да работиш добре с останалите, а да не попаднеш на последното място.

Така управленската практика не просто не подкрепя заявените ценности, а създава култура на страх, недоверие и вътрешно противопоставяне.

Анализ на проблема

Когато Сатя Надела става главен изпълнителен директор през 2014 г., той не се ограничава до промяна на отделни правила и политики. Той поставя под въпрос ценностите на Microsoft и начина, по който те се проявяват в ежедневната работа. Надела разпознава, че реалните практики показват истинските приоритети на организацията: конкуренция вместо сътрудничество, индивидуални постижения вместо общ успех и краткосрочни резултати вместо дългосрочни иновации. Системата за сравнително оценяване не е просто неуспешна политика за управление на хората. Тя системно създава напрежение, застой и напускане на ценни служители. В основата ѝ стои разбирането, че успехът на един човек изисква провала на друг-подход, който вреди както на хората, така и на бизнеса.

Превръщане на ценностите в ежедневна практика

Надела не се ограничава до премахването на системата за сравнително оценяване и обявяването на нови ценности. Той започва цялостна промяна, чрез която ценностите да се проявяват в реалните решения, управленските практики и поведението на хората.

- **От високи постижения към нагласа за развитие**
  Вместо служителите да бъдат противопоставяни един на друг, Microsoft възприема подход, насочен към учене и развитие. Оценяването постепенно се заменя с подкрепа и насоки, а мениджърите се обучават да дават обратна връзка, която помага на хората да напредват, вместо просто да ги оценява. Неуспехът започва да се разглежда като възможност за учене.Основната промяна е от „Бъди по-добър от другите“към „Стани по-добра версия на себе си“.

- **От работа в екип към „Един Microsoft“** Microsoft променя начина, по който насърчава и възнаграждава служителите. Бонусите се обвързват не само с индивидуалните резултати, а и с представянето на екипа, подразделението и компанията като цяло. Сътрудничеството между отделите вече не се възприема като риск за личното развитие, а като важна част от успеха. Дори работните пространства са променени така, че да улесняват общуването и съвместната работа между различни екипи.

- **От иновации към реална полза за клиента:** Вместо иновациите да бъдат самоцел, Microsoft ги свързва с реалните нужди на клиентите. Проектите вече не се оценяват само според техническата им сложност, а според това доколко решават конкретни проблеми. Инженерите започват да прекарват повече време с клиентите не само за да продават, а за да разбират техните нужди. Така ориентацията към клиента се превръща в реална практика.

Ценностите в ежедневната работа

Тези промени не са наложени със заповеди. Те постепенно се превръщат в част от начина, по който хората работят всеки ден.

- **Промяна в ежедневните срещи/оперативки:** Вместо да се пита „Какво постигнахте днес?“, екипите започват да си задават въпроси като: „Какво научихте днес?“„На кого помогнахте днес?“Така вниманието се насочва не само към резултатите, а и към ученето и сътрудничеството

- **Промяна в начина на провеждане на срещите:** Всяка важна среща започва с кратка реална история за клиент, как работата на екипа влияе върху хората, които използват продукта или услугата.Така ценностите остават свързани с реалните човешки потребности, а не само с вътрешни цели и показатели

- **Промяна в начина на общуване:** Вместо „Това не е моя работа“, все по-често се използва „С какво мога да помогна?“. Вместо „те“ за другите екипи, се насърчава мисленето „ние“ като една обща организация

.

- **Анализиране на неуспехите:** Екипите започват да провеждат срещи, на които споделят какво не е проработило и какво са научили. Така хората се чувстват по-свободни да признават грешки, да задават въпроси и да обсъждат проблемите открито.

Баланс между различни ценности

Промяната не преминава без трудни ситуации. Понякога ценностите влизат в противоречие и изискват внимателна преценка. Когато нагласата за развитие се сблъсква с необходимостта от отговорност, Microsoft започва да прави разлика между два вида неуспех. Неуспехът, който е резултат от смел експеримент, се приема като възможност за учене. Неуспехът, причинен от небрежност, се разглежда като проблем, който трябва да бъде коригиран. Същевременно се въвеждат планове за подкрепа на служителите, които насърчават развитието, без да се понижават изискванията.

Когато ориентацията към клиента влиза в конфликт с благополучието на служителите по време на пускането на нов продукт, компанията не избира едното за сметка на другото. Вместо това въвежда по-устойчив начин на работа: периоди на интензивно натоварване, последвани от задължително време за възстановяване. Така се признава, че изтощените служители не могат да осигурят добро обслужване на клиентите.



Фигура 13. Философски колаж (Jessica Böhme)

Резултати

Превръщането на ценностите в реални практики води до измерими резултати:

- Удовлетвореността на служителите нараства от 40% до над 90%;
- Пазарната стойност на Microsoft се увеличава от 300 милиарда до над 2 трилиона долара;
- Компанията се превръща във водещ доставчик на облачни услуги;
- Висококвалифицирани служители, напуснали заради конкуренти, започват да се връщат.

Още по-значима е промяната в организационната култура. Служителите споделят, че могат да бъдат себе си на работното място. Сътрудничеството между екипите става реално, а не формално. Иновациите се ускоряват, защото хората се чувстват достатъчно сигурни да експериментират, да допускат грешки и да се учат от тях.

Защо това е важно за Вашата организация?

Примерът на Microsoft показва няколко важни извода:

- Разминаването между заявените и реално прилаганите ценности има висока цена. То не само води до недоверие и разочарование, а може да създаде проблеми, които сериозно затрудняват работата и развитието на организацията.
- Организационните практики разкриват реалните ценности. Оценяването на служителите, начинът на провеждане на срещите и системите за възнаграждение показват какво организацията наистина цени, независимо какво е написано на уебсайта ѝ.
- Ценностите се изграждат чрез действие. Новите ценности не се усвояват само с мислене или обсъждане. Те трябва да се прилагат всеки ден, в конкретни ситуации, докато станат естествена част от начина на работа
- Лидерите дават личен пример. Промяната в ценностите засяга всички в организацията, включително и ръководителите. Те трябва да показват чрез действията си как ценностите се прилагат на практика.
- Противоречията между ценностите могат да създадат нови възможности. Вместо да избираме една ценност за сметка на друга, можем да търсим решения, които съчетават и двете.

Промяната в Microsoft показва, че преосмислянето на ценностите не означава да намерите съвършени принципи. По-важно е организацията да изгради способност да прилага ценностите си именно когато решенията са трудни. Това изисква правила и практики, които улесняват отговорното поведение, възнаграждават действията, които наистина съответстват на ценностите и не ги превръщат в неподвижни изисквания. Ценностите трябва да се развиват и задълбочават чрез ежедневния опит.

Източници

Feichenwald, K. (2012). „Изгубеното десетилетие на Microsoft“. Vanity Fair.

Nadella, S. (2017). Hit Refresh: В търсене на новия дух на Microsoft и по-добро бъдеще за всички. HarperBusiness.

ФИЛОСОФСКАТА СЪЩНОС: Ценностите като основа на организацията

Вече видяхме как превръщането на ценностите от заявени принципи в ежедневни практики може да промени една организация. Зад това обаче стои още една важна идея-ценностите не са допълнение към работата, а определят начина, по който организацията взема решения и се развива.

Много компании възприемат ценностите като нещо второстепенно, като допълнение към „истинската работа“, свързана с продукти, клиенти и печалба. Всъщност е точно обратното. Ценностите не са украса, а основата, върху която се изграждат поведението, решенията и културата на организацията.

Подобно на ДНК в живите организми, ценностите задават посоката на развитие. Те влияят върху това как работят екипите, какви решения се насърчават и в каква организация се превръща компанията с времето. Когато ценностите са неясни или противоречат на реалните практики, проблемите не остават повърхностни-те засягат начина, по който функционира цялата организация.

Нива на съгласуваност в организацията

Аристотел разграничава три нива: създаване, действие и разбиране на принципите, които стоят зад тях. Повечето организации остават на първото ниво-произвеждат продукти, изпълняват задачи и постигат цели.

Някои стигат до второто-предприемат стратегически действия и въвеждат процеси. Малко обаче достигат до третото-ясно разбират и прилагат принципите, които трябва да направляват всички решения.

Тази тренировъчна станция предлага да обърнем обичайния ред. Вместо ценностите да се определят от това, което вече правим-например „работим бързо, следователно ценим скоростта“-действията ни трябва да произтичат от това, което действително ценим: „държим на качеството, затова приключваме работата, когато тя е наистина готова“.

Това не е просто философска идея. В сложна среда правилата не могат да обхванат всяка ситуация. Затова организациите се нуждаят от ясни ценности, които да насочват решенията им там, където готов отговор няма.

Парадоксът на ценностите, които носят печалба

Традиционното бизнес мислене трудно приема една важна истина: най-голяма стойност често създават ценностите, които организацията следва не заради печалбата, а защото наистина вярва в тях. Аристотел прави разлика между неща, които са ценни като средство за постигане на цел и неща, които са ценни сами по себе си.

Когато ценностите се възприемат само като средство за постигане на по-добри резултати, хората бързо усещат това. Но когато подходът е: „Грижим се за клиентите, защото това е част от начина, по който работим“, се създава доверие. А доверието води до лоялност и устойчиви резултати. Именно тук е парадоксът: ценностите създават бизнес стойност най-силно тогава, когато не се използват просто като инструмент за печалба.

Patagonia не постига успех, защото използва екологичната си ангажираност като маркетингова стратегия, а защото тя е истински приоритет за компанията. Microsoft не се променя само защото въвежда стремеж към учене и постоянно усъвършенстване като управленски подход, а защото ученето и развитието стават по-важни от самите показатели за представяне.

Ценностите като посока в сложна среда

В сложна и непредвидима среда ценностите не дават готов отговор за всяка ситуация. Те по-скоро задават посока и постепенно оформят начина, по който хората и екипите действат.

Истинската ценност „иновации“ не означава, че всеки проект ще бъде успешен. Тя означава, че организацията е по-склонна да експериментира смело, вместо постоянно да повтаря познати и сигурни решения.

Истинската ценност „сътрудничество“ не премахва конфликтите. Тя помага те да водят до нови решения и общ напредък, а не до вътрешни борби и лични интереси.
Затова ценностите не могат да бъдат наложени само чрез правила. Правилата определят какво трябва и не трябва да се прави, но ценностите се изграждат чрез ежедневна практика. С времето те се превръщат в естествен ориентир за поведението и решенията в организацията.

Когато ценностите се сблъскват

Много организации се стремят да определят ценности, които никога не си противоречат. В практиката това рядко е възможно. При сложните решения различните ценности често влизат в конфликт. Например стремежът към бързи действия може да се сблъска с необходимостта от внимателна преценка. Иновациите могат да изискват промяна, а стабилносттапредпазливост. Прозрачността понякога трябва да бъде съчетана с уважение и грижа към хората.

Зрелите организации не се опитват да премахнат тези противоречия. Те развиват способността да намират най-подходящото решение според конкретната ситуация. Когато например стремежът към бързо действие влиза в конфликт с необходимостта да се избегнат нежелани последици, готовите правила невинаги са достатъчни. Нужно е внимателно да се прецени кое е най-правилното решение в конкретния случай.

Именно затова тази тренировъчна станция поставя акцент върху практиката. Колкото по-често организациите обсъждат и решават подобни ситуации, толкова по-уверено вземат балансирани решения и прилагат ценностите си в ежедневната работа.

Силата на ценностите в действие

Когато ценностите преминат от думи към ежедневна практика, те започват да създават нови възможности за организацията. Реално прилаганите ценности::

- Помагат за вземането на последователни решения на хората от всички нива в организацията, без постоянна намеса от ръководството
- Стимулират намирането на нови решения, като дават ясна посока и рамка за действие
- Изграждат мрежи на доверие, които улесняват работата и ускоряват процесите.
- Привличат хора, които естествено се вписват в културата на организацията.
- Помагат на организацията да устои на натиск за краткосрочни решения или неподходящи партньорства

Така ценностите, когато се прилагат последователно, започват да работят в полза на организацията. Всяко решение, взето в съответствие с тях, улеснява следващото. Всеки нов човек, който ги припознава, допринася за по-силна организационна култура. Всяка идея, водена от ценности, създава нови възможности.

Ключовото послание

Основната идея е, че организациите, подобно на хората, не просто притежават ценности. Те се разпознават по начина, по който ги прилагат на практика. Разминаването между заявените и реално следваните ценности не е само организационен проблем. То поставя под въпрос идентичността на организацията. Организация, която говори за ценности, но не ги следва, прилича на човек, който се опитва да бъде някой друг. Това изисква постоянни усилия, създава напрежение и трудно може да се поддържа дългосрочно.

Когато ценностите се превърнат в реална част от ежедневните решения, поведение и организационни практики, настъпва съществена промяна. Организацията вече не се стреми да изглежда последователна и почтена. Тя започва естествено да действа по този начин. Вместо да поддържа определен образ, тя изразява чрез действията си това, в което действително вярва.

Това е нещо повече от промяна в организационната култура. Това е процес, в който организацията открива и следва своята истинска идентичност, вместо да се опитва да бъде това, което смята, че трябва да бъде. И именно тази автентичност не ограничава възможностите ѝ, а ги разширява. Когато една организация знае кои са нейните основни ценности, тя може по-уверено да се справя със сложни и променящи се ситуации.

Когато ценностите са в основата на организацията, промените се превръщат в естествено развитие, а не в случайни и несвързани реакции на външни обстоятелства.

Работата по ценностите не означава просто по-добро спазване на правила. Тя означава ценностите да бъдат толкова ясно разбрани и прилагани, че правилата да са необходими все по-рядко. Това е разликата между организация, която се управлява основно чрез процедури и политики, и организация, която се обединява около обща цел, споделени принципи и общ начин на действие.

Допълнителни ресурси

Видеа УЕБ страници Книги Научни статии Подкастове

ВИДЕО: Гледайте TED лекцията на Саймън Синек „Започнете със защо – как великите лидери вдъхновяват действие“.

ВИДЕО: Научете какво означава да бъдете на неподходящо работно място и защо това има значение.

УЕБСТРАНИЦА: Разгледайте допълнителните материали на Брене Браун за превръщане на ценностите на организацията в ежедневна практика.

ПОДКАСТ: Чуйте епизода „Моралното развитие на един философ“ в подкаста Philosophize This!

Упражнения

1 **Упражнение #1: Пътят до тук**

Време: 30 минути за самостоятелна работа или 75 минути за работа в екип

Въведение (Защо е важно): Това упражнение помага да свържете личните си ценности с ценностите на организацията. Първата стъпка е да разберете кои са Вашите истински ценности-не просто думи, които Ви допадат, а принципите, които са се изградили чрез житейския Ви опит и от които не бихте се отказали. Чрез визуално представяне на своя житейски път ще откриете важните събития, трудности и взаимоотношения, които са повлияли върху ценностите Ви. Когато разбирате защо дадени неща са важни за Вас, можете по-уверено и открито да ги прилагате в работата си. При работа в екип упражнението помага на участниците да се опознаят по-добре, да изградят взаимно разбиране и да създадат среда, в която хората се чувстват спокойни да споделят и да работят заедно.

.

Описание:

Вземете голям лист хартия и цветни химикали или маркери.

Начертайте дълга, извита линия, която представя Вашия житейски път-от най-ранните Ви спомени до настоящия момент.

Настройте таймер за 20 минути. Отбележете по линията най-важните моменти от своя път. Използвайте следните насоки:

- **Промени и нови посоки**- Важни решения, повратни моменти или начало на нов период.
- **Трудности и изпитания:** Предизвикателства, кризи или трудни моменти, които сте преодолели.
- **Спокойни и успешни периоди:** Моменти на яснота, удовлетворение, радост или вътрешен баланс.
- **Хора и влияния**: Важни хора-наставници, членове на семейството, приятели, както и книги, пътувания или идеи, които са Ви повлияли.

След това използвайте различен цвят и запишете ценностите, които са се изградили чрез тези преживявания. Например труден период може да е развил у Вас устойчивост или чувство за общност, а важен човек-почтеност или отговорност.

След изтичането на 20 минути отделете още 5 минути и отговорете писмено на въпроса: Като погледна извървения път, какво е най-важно за мен днес и как преживяванията ми са повлияли върху това?

2 Упражнение #2: От визия към действие

Време: 35 - 40 минути

Въведение(Защо е важно): Това упражнение помага да намалите разликата между ценностите, които заявявате и начина, по който действате в действителност. Промяната не започва само с решаване на проблеми. Тя започва, когато ясно видите едновременно две неща: каква организация или екип искате да изградите; как изглежда настоящата ситуация. Разликата между желаното бъдеще и реалността създава необходимия стимул за действие.

Описание:

Разделете лист хартия на две колони.

Колона 1: Моята визия, основана на ценностите (10 минути) Настройте таймер за 10 минути. Пишете свободно и възможно най-конкретно по следния въпрос: В каква организация, екип или среда бих искал/а истински да бъда? Как изглежда и как се усеща място, в което най-важните за мен ценности-като почтеност, творчество, доверие, сътрудничество или общност са реално част от ежедневната работа? Не се ограничавайте от това какво изглежда възможно в момента. Опишете желаната картина такава, каквато бихте искали да бъде.

Колона 2: Настоящата реалност (10 минути): Разгледайте визията си. Настройте нов таймер за 10 минути и отговорете честно, без да обвинявате: Какво в момента не съответства на тази визия? Какви са истините за настоящата ситуация??

Пътят напред (15 минути): Настройте таймер за 15 минути и размишлявайте върху разликата между двете колони. Използвайте следните въпроси като насоки:

- Как се чувствам, когато виждам тази разлика? Например разочарование, тъга, надежда или вълнение.
- Кои мои качества или ценности могат да ми помогнат? Например смелост, търпение или съпричастност.
- Каква малка стъпка мога да направя в следващите 48 часа, за да се доближа до визията си?

Работа в екип: При работа в екип всеки участник споделя своята малка стъпка. Така се създават обща отговорност и по-силен ангажимент към промяната.

Цел: Да превърнете разликата между желаното бъдеще и настоящата ситуация в конкретен стимул за действие.

3 Упражнение #3: От думи към действие **Време:** 20 - 30 мин

Въведение (Защо е важно): Ценностите често остават общи думи като „почтеност“, „уважение“ или „иновативност“. Но една ценност има значение само когато се вижда в конкретното поведение на хората. Дума като „почтеност“ може да има различно значение за различните хора. Но действие като „казвам истината, дори когато е трудно“ е конкретно и ясно разпознаваемо поведение. Целта на това упражнение е да превърнете своите ценности от общи понятия в конкретни действия и навици. Така те стават по-ясни, по-видими в ежедневната работа и по-лесни за споделяне и прилагане от другите

Описание:

Вземете лист хартия и го разделете на 2 колони.

- **Колона 1 (Ценности):** Запишете 3–5 основни ценности на вашата организация. Ако няма официално формулирани ценности, посочете тези, към които се стремите (например иновации, уважение, устойчивост, общност).
- **Колона 2 (Действия):** За всяка ценност запишете 3–5 конкретни и видими действия, които показват, че тя действително се прилага. Задайте си въпроса: „Ако наистина следвахме тази ценност, какво бихме правили на практика?“

Примери:

- Ценност: Почтеност
  Действия: Признаваме грешките си открито и навреме. Даваме честна обратна връзка, дори когато е неудобно. Не обещаваме повече, отколкото можем да изпълним.
- Ценност: Иновации
  - Действия: Задаваме въпроси и търсим причините зад проблемите. Анализираме както успехите, така и неуспехите, за да се учим от тях. Насърчаваме различните гледни точки и новите идеи.

Размисъл: Разгледайте списъка с действията. Попитайте се: Колко от тях приложих през последната седмица? Разликата между това, което цените, и това, което правите, е мястото, от което започва промяната.

Цел: Да превърнете ценностите от абстрактни понятия в конкретни, приложими и ясно разпознаваеми действия и поведения

4 Упражнение #4: Когато ценностите си противоречат

Време: 25 - 35 мин

Въведение (Защо е е важно): В реалната работа често няма решение, което напълно да отговаря на всички ценности едновременно. Понякога две важни ценности изискват различни действия. Това упражнение помага да разглеждате подобни ситуации по-внимателно и да търсите решение, което запазва възможно най-много и от двете ценности. Няма единствен правилен отговор. Целта е да упражните способността си да вземате балансирани решения в сложни ситуации.

Описание:

Изберете ситуация: Изберете реален случай, в който две важни ценности влизат в противоречие. Най-полезно е да работите със ситуация, която Вашият екип действително е преживял. Можете да използвате и някой от следните примери:

- **Прозрачност срещу съпричастност:** Член на екипа не се справя добре със задачите си и това се отразява на работата на останалите. Как можете едновременно да бъдете открити и честни по отношение на проблема, като същевременно проявите уважение, подкрепа и грижа към човека?
- **Ориентираност към клиента срещу благосъстояние на екипа:** Важен клиент отправя спешно искане в петък следобед, чието изпълнение ще изисква екипът да работи през целия уикенд. Как можете едновременно да отговорите на нуждите на клиента и да запазите баланса, благосъстоянието и личното време на екипа?
- **Ефективност срещу приобщаване:** Необходимо е да вземете решение бързо, но включването и изслушването на всички заинтересовани страни изисква повече време. Как ще намерите баланс между бързите действия и участието на всички засегнати страни?

Разгледайте крайните решения (10 минути): Запишете най-очевидните решения, при които едната ценност напълно измества другата. Например: „Просто отказваме на клиента.“, „Принуждаваме екипа да работи през уикенда.“ „Вземаме решението без обсъждане.“, „Отлагаме всичко, докато не се включат всички.“ След това си задайте въпроса: Какъв проблем създава всяко от тези решения и коя ценност пренебрегва?

Потърсете по-балансирано решение (15 минути): Опитайте се да намерите трети вариант – по-балансирано и творческо решение, което не пренебрегва едната ценност за сметка на другата. Например: Можем ли открито да обсъдим ситуацията с клиента и заедно да намерим срок, който отговаря на неговите нужди, без да натоварва прекомерно екипа? Можем ли да изпълним най-спешната част от задачата сега, а останалата работа да планираме за понеделник?

Цел: Да упражните вземането на балансирани решения в ситуации, в които две важни ценности си противоречат, без автоматично да жертвате едната за сметка на другата.

5

Упражнение #5: Да превърнем неуспеха в възможност за учене
Време: 20 - 25 мин

Въведение (Защо е важно): Всяка организация допуска грешки. Разликата между успешните и останалите не е в това дали грешат, а как реагират след това. Когато възприемаме неуспеха като доказателство, че не сме достатъчно добри, често търсим виновни и избягваме риска. Когато го разглеждаме като възможност за учене, можем да открием какво трябва да подобрим и да използваме наученото в следващите си действия. Това упражнение ще Ви помогне да погледнете по нов начин към една трудна ситуация и да извлечете практически поуки от нея.

Описание:

Изберете ситуация (5 минути): Помислете за случай, в който Вие или Вашият екип не сте постигнали желания резултат. Например: пропуснат срок; неуспешен проект; грешно управленско решение; недоволен клиент; продукт или услуга, които не са оправдали очакванията.

Как реагирахме тогава? (5 минути): Опишете първата си реакция към случилото се. Помислете: Какво си казахме след неуспеха? Обвинихме ли себе си или някой друг? Какво решихме, че този неуспех означава за нас?След това си задайте въпроса: Коя наша ценност изглеждаше нарушена?

Какво можем да научим? (10 минути)- Сега разгледайте същата ситуация от гледна точка на ученето и развитието. Отговорете на следните въпроси: Какво ни показа този опит? Какво научихме за начина, по който работим? Коя наша ценност всъщност се прояви, въпреки че резултатът не беше успешен? Например смелостта да опитаме нов подход, готовността да експериментираме или стремежът към развитие. Какво конкретно ще направим различно следващия път?

Запишете поне една промяна, която можете да приложите още при следващ подобен случай.

Цел: Да се научите да разглеждате неуспехите не като повод за обвинения, а като възможност за учене, подобрение и по-последователно прилагане на ценностите в ежедневната работа.

6

Упражнение #6: Да откриеш смисъла в трудните моменти
Време: 45 - 60 мин

Въведение (Защо е важно): Най-лесно е да следваме ценностите си, когато всичко върви добре. Истинското изпитание идва в моменти на напрежение, несигурност и трудни решения. Това упражнение е вдъхновено от идеите на австрийския психиатър Виктор Франкъл, който преживява Холокоста и посвещава живота си на изследването на човешката устойчивост. Според него човек не може да избира всички обстоятелства, но винаги може да избере отношението, с което ще ги посрещне. Когато сме свързани със своите ценности и с по-дълбокия смисъл на работата си, намираме сили да продължим дори в най-трудните моменти.

Описание:

- **Част 1**: **Подготовка (5 минути)** Отделете няколко минути, за да се успокоите с няколко бавни вдишвания и издишвания (можете да използвате упражнението за дишане от Тренировъчна станция 1). След това помислете за реално предизвикателство, пред което сте изправени в работата си. То може да бъде: труден проект; конфликт в екипа; важна промяна; несигурност относно бъдещето; друго професионално предизвикателство. Не търсете решение. Просто задръжте ситуацията в съзнанието си.

- **Част 2: Прочетете и размишлявайте (15–20 минути):** Прочетете внимателно следните мисли на Виктор Франкъл.

- **Цитат 1**: На човека може да бъде отнето всичко, освен едно-свободата сам да избере отношението си към всяка житейска ситуация.
- **Цитат 2:** Който има защо да живее, може да премине през почти всяко предизвикателство.
- **Цитат 3**: Когато вече не можем да променим дадена ситуация, предизвикателството е да променим себе си.

- След това отделете около 15 минути и отговорете писмено на следните въпроси:
  - Какво е моето отношение към това предизвикателство в момента?
  - Какво ме мотивира да продължавам, въпреки трудностите?
  - Кои мои ценности искам да следвам в тази ситуация, независимо от крайния резултат?
  - Какво тази ситуация ме предизвиква да развия или променя в себе си?

6 Упражнение#6: Да откриеш смисъла в трудните моменти (Продължение) **Време:** 45 - 60 мин

- **Част 3: От смисъл към действие (10–15 минути):** Смисълът и ценностите, които Ви водят, трябва да се превърнат в конкретни действия. Въз основа на разсъжденията си задайте нов таймер за 10 минути и запишете отговорите си на следните два въпроса:

  - Кое е едно малко, но значимо действие, което мога да предприема през следващите 24 часа и което отразява моето „защо“ и ценностите, които съм избрал/а да следвам? Например: да проведа трудния разговор, да изпратя благодарствен имейл или да отделя време за работа, която изисква пълна концентрация.

  - Кое отношение — например търпение, смелост, любопитство или съпричастност — ще се ангажирам да проявявам независимо от резултата?:

Цел: Да се свържете отново с основния смисъл и цел, които Ви водят, и съзнателно да избирате отношението си в трудни ситуации, като черпите сила от своите ценности.

7

Упражнение #7: Да живеем според ценностите си Време: 10 - 15 мин

Въведение (Защо е важно): Текстът обяснява, че ценностите не са само идеи. Те са нещо, което усещаме и преживяваме. Когато има разминаване между нашите ценности и това, което правим, това може да създаде вътрешно напрежение. Тази кратка медитация ви помага да преминете отвъд самата дума за дадена ценност, например „почтеност“ и да усетите какво означава тя за вас на по-дълбоко ниво. Така ценността става по-лична и по-реална и може по-лесно да се свърже както с вашата лична цел, така и с общата цел на екипа или организацията

Описание:

Намерете спокойно място и седнете за 10 минути. Затворете очи.

- Направете няколко бавни и дълбоки вдишвания, за да се успокоите и да насочите вниманието си към настоящия момент. Можете да използвате упражнението за дишане от Тренировъчна станция 1.
- Изберете една ценност, която искате да развиете, лична или организационна. (например общност, смелост, яснота или почтеност).
- **Стъпка 1 (Припомнете си конкретен момент):** Припомнете си ясен момент, в който сте видели или преживели тази ценност на практика. Това може да е нещо, което сте направили или нещо, на което сте били свидетел. Върнете се мислено към този момент.
- **Стъпка 2 (Обърнете внимание на усещането):** Докато мислите за този спомен, обърнете внимание какво усещате в тялото си. Къде го усещате- в гърдите, в корема, в главата? Какво е усещането?
- **Стъпка 3 (Задръжте вниманието си върху усещането):** Оставете спомена постепенно да избледнее и се съсредоточете само върху усещането, което тази ценност поражда у вас. През следващите 5 минути дишайте спокойно и насочвайте вниманието си към това усещане. Нормално е мислите ви да се разсейват. Всеки път просто внимателно връщайте вниманието си към усещането за смелост, общност или избраната от вас ценност.
- **Стъпка 4 (Поемете конкретен ангажимент):** Преди да отворите очи, формулирайте кратко намерение: Днес ще потърся една възможност да постъпя в съответствие с тази ценност и с усещането, което свързвам с нея.

Цел: Да свържете една общо формулирана ценност с конкретно лично усещане, така че по-лесно да я разпознавате и прилагате в ежедневието си

-

ТРЕНИРОВАЧНА СТАНЦИЯ 5:
Превръщане на наученото в практика

Накратко

Важните изводи от обученията и работните срещи често избледняват с времето. Много промени се провалят, защото се разглеждат като еднократни събития. Тази последна тренировъчна станция е особено важна. Тя показва как практиките от предходните четири станции да станат част от ежедневната работа и организационната култура, вместо постепенно да бъдат изместени от обичайните задачи и навици.

Целта е първоначалният ентусиазъм да се превърне в устойчива и продължителна практика. Така организацията не просто получава нова информация, а се учи да я осмисля, прилага и развива.
Задачата не е да достигнете до някакво окончателно състояние, а да изградите нов и по-последователен начин на работа.

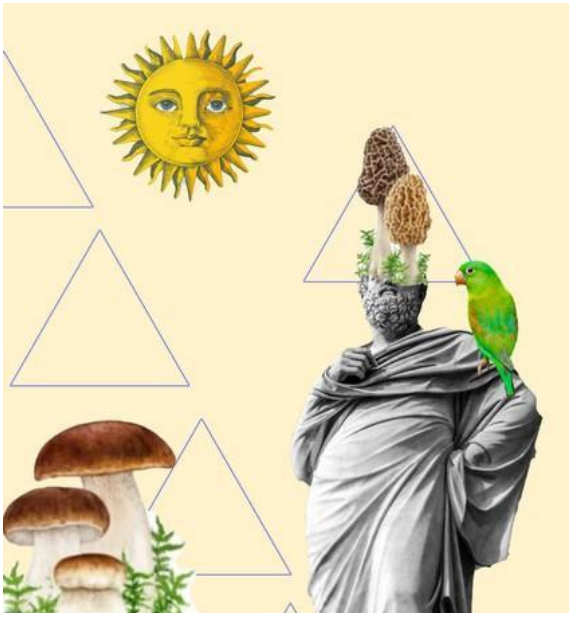
Въведение

Първите четири тренировъчни станции Ви предоставиха практически инструменти, с които да наблюдавате по-внимателно, да поставяте под въпрос установените разбирания и да променяте начина, по който възприемате себе си и организацията. Научихте се: да насочвате вниманието си към настоящия момент; да приемате, че не винаги разполагате с всички отговори; да преосмислите убежденията си, които влияят върху решенията Ви; да превръщате общите ценности в конкретни действия. Но има една важна истина: повечето организационни промени не се провалят, защото идеите не са били достатъчно добри или намеренията не са били искрени. Те се провалят, защото новите подходи не се превръщат в постоянна част от начина, по който организацията работи. Остават като добри, но временни инициативи, след което постепенно се връщат старите навици.

Тук се проявява едно от най-трудните предизвикателства при всяка промяна. Сравнително лесно е по време на обучение или работна среща да стигнем до важен нов извод. Много по-трудно е да продължим да го прилагаме, когато отново се върнем към напрежението на ежедневната работа, тримесечните отчети, спешните имейли и старите навици.

Това, което изглежда ясно и лесно приложимо в спокойната обстановка на обучение, често става много по-трудно в реалната работна среда. Ежедневната работа има свои изисквания, срокове и ограничения, които могат бързо да изместят новите идеи на заден план.

Най-големият риск при всеки процес на промяна е да го възприемаме като проект с начало и край – като цел, която трябва да постигнем, вместо като начин на работа, който трябва да стане част от ежедневието. Организациите обичат проектите, защото имат ясно начало, край, конкретни резултати и срокове. Устойчивата промяна не се постига с еднократно обучение или инициатива. Вниманието, готовността да се учим и преосмислянето на установените разбирания трябва да се развиват постоянно. Когато ги прилагаме редовно, те се укрепват. Когато ги пренебрегваме, постепенно отслабват. Не можем окончателно да развием скромност или готовност да се учим. Не можем веднъж да преразгледаме начина, по който мислим и работим, и повече никога да не се връщаме към него. Това са практики, които се развиват, когато ги прилагаме постоянно, и постепенно отслабват, когато ги пренебрегнем.



Фигура 14. Философски колаж (Jessica Böhme)

Затова толкова важно е непрекъснатото усъвършенстване. То означава редовно да се връщаме към наученото, да оценяваме какво работи, да правим подобрения и да адаптираме практиките към новите условия. Както личното развитие, така и развитието на организацията никога не приключват – те са постоянен процес. Най-важният извод е, че промяната не трябва да съществува отделно от ежедневната работа.

Когато внимателното наблюдение стане естествена част от начина, по който провеждате срещите си, а не отделно упражнение; когато готовността да поставяте под въпрос установените разбирания стане част от стратегическите решения, а не дейност, която се прави веднъж на няколко месеца; когато преразглеждането и усъвършенстването на начина на работа се превърне в постоянен процес, а не в еднократна инициатива; когато ценностите се виждат в ежедневните решения, а не само в документите или по стените на офиса – тогава PhilosophyGym наистина става част от начина, по който организацията работи. PhilosophyGym не е програма, която се изпълнява веднъж. Това е практика, която се прилага всеки ден.

Затова Тренировъчна станция 5: Превръщане на наученото в практика е едновременно последната и най-важната част от наръчника. Тя показва как наученото в предходните четири станции да стане естествена част от ежедневната работа и организационната култура. Това означава да изградите процеси, навици и начини на работа, които улесняват прилагането на наученото и не позволяват то постепенно да бъде забравено. Но и това не е достатъчно. Светът се променя, организациите се развиват и възникват нови предизвикателства. Подходите, които са работили вчера, може да не бъдат най-подходящите утре. Затова ученето, адаптирането и усъвършенстването трябва да бъдат непрекъсната част от развитието на организацията.

Това е стремеж към постоянно развитие- идея, която древните гърци наричат paideia, но тук тя се отнася до цялата организация. Основното разбиране е, че една организация, също като човека, никога не е напълно завършена. Няма окончателна форма, съвършена структура или решение, което да остане правилно завинаги. Има постоянен процес на учене, подобряване и изграждане на по-добра способност за справяне със сложни ситуации.

Това упражнение не обещава, че работата в организацията ще стане лесна. Напротив, понякога по-задълбоченият поглед първо прави нещата по-трудни, защото разкрива проблеми и противоречия, които дотогава са били пренебрегвани. Ползата е друга: работата става по-честна, по-смислена и по-устойчива. Вместо организацията да изразходва усилия, за да поддържа добър образ, тя насочва енергията си към реалното изпълнение на своята цел. Вместо да разчита само на твърди правила и механични процеси, тя развива способност да се адаптира и да реагира по-устойчиво на промените.

Именно в тази последна тренировъчна станция PhilosophyGym показва истинската си стойност-не само в силните моменти на прозрение, а в ежедневното прилагане; не в безупречното изпълнение, а в готовността да продължаваме да опитваме и след грешка; не в достигането до окончателни отговори, а в постоянния процес на учене и развитие заедно.

Защо е важно за вашият бизнес

Кратките обучения, работните срещи извън офиса и новите управленски подходи често дават само временен тласък. Първоначално хората са мотивирани и готови за промяна, но след време обикновено се връщат към старите навици. Устойчивите резултати се постигат, когато ученето и адаптирането станат естествена част от начина, по който компанията работи всеки ден.

- **Организация, която се учи, или организация, която просто провежда обучения:** Много ръководители казват, че управляват организация, която се учи. На практика обаче често става дума за организация, която просто провежда обучения-получава нова информация, но не я превръща в по-добри решения и реална промяна. Истински учещата организация не само придобива нови знания и умения. Тя развива способността постоянно да преразглежда начина, по който работи и да се променя според новите условия. Разликата е като между това просто да добавите нова функция и това да обновите целия начин, по който работи системата. Повтарящият се процес в PhilosophyGym създава основа за този по-задълбочен вид организационно учене. Той помага на екипите да не питат само: Как вършим нещата? а и: Защо ги вършим по този начин? Какво друго е възможно?

Как да запазим натрупаното знание в организацията. Организациите често забравят наученото твърде бързо. Изводите от миналогодишната стратегическа среща може да са забравени още през следващото тримесечие. Поуките от неуспешен продукт невинаги достигат до следващия екип. А когато опитни служители напуснат, заедно с тях често си отиват и ценни знания.Без постоянно прилагане и преглед на наученото организацията започва отново и отново да открива неща, които вече е знаела, да повтаря грешки, които е обещала да не допуска и да губи трудно натрупания опит в напрежението на ежедневната работа.Тази тренировъчна станция помага да се изгради устойчива организационна памет. Това не означава само да се съхранява информация в документи и бази данни, а наученото да бъде включено в начина, по който се провеждат срещи, вземат се решения и се прави преглед на работата.Когато поуките са част от ежедневните практики, те се запазват въпреки смени в ръководството, промени на пазара и текучество на служители.

Да ставаме по-силни след трудности: Насим Талеб прави разграничение между три вида организации: организации, които се разпадат под натиск; организации, които издържат на натиск и се възстановяват; организации, които използват трудностите, за да станат по-силни. Повечето компании се стремят към устойчивост-да могат да се възстановят след проблем. Но в среда на все по-бързи промени това вече не е достатъчно. Необходимо е всяко сътресение да се използва като възможност за учене и развитие. Това изисква не само бърза реакция, а способност организацията да превръща несигурността и трудностите в подобрения. Практиките за прилагане, преглед и усъвършенстване помагат на организацията да не се защитава постоянно от промяната, а да се развива чрез нея. Така: всяко предизвикателство предоставя полезна информация; всеки неуспех носи поука; всяка неочаквана ситуация отваря възможност за развитие.

От героични усилия към устойчив начин на работа: Много организации разчитат на извънредни намеси-силен ръководител, който обръща ситуацията, специален екип, който решава кризата или външен консултант, който предоставя отговора. Този подход обаче не може да се прилага постоянно. Хората, от които се очаква всеки път да „спасяват положението“, рано или късно се изтощават. Тази тренировъчна станция измества вниманието от еднократните героични усилия към устойчивото функциониране на цялата организация. Вместо да чакате криза, която изисква извънредни действия, изграждате ежедневни практики, които намаляват вероятността кризата да възникне. Вместо да зависите от отделни изключителни хора, създавате условия, в които всеки служител може да върши работата си на високо ниво.

От мислене в ограничения към търсене на възможности: Традиционните организации често се ръководят от усещането, че ресурсите са ограничени, че успехът на едните е за сметка на другите и че основната задача е да се защити постигнатото. Когато обаче ученето и адаптирането станат постоянна част от работата, се появява различен начин на мислене: всеки експеримент създава ново знание; всеки неуспех носи полезен опит; всяко взаимодействие може да открие нова възможност. Така организацията спира да се съсредоточава единствено върху това как да победи конкурентите и започва да мисли как да продължава да се развива в дългосрочен план.Вместо да защитава предимствата от вчера, тя създава възможностите на утрешния ден. Проблемите вече не се възприемат само като заплаха, а и като източник на учене. Конкурентите могат да покажат нови подходи, а пазарът се превръща в среда за тестване и развитие на идеи.

Натрупващият се ефект на постоянната практика: Малките действия, повтаряни всеки ден, постепенно водят до значителна промяна. Пет минути за съсредоточаване в началото на срещата може да изглеждат незначителни. Но ако тази практика се прилага редовно в продължение на година, тя може съществено да подобри начина, по който хората слушат, участват и вземат решения. Ежемесечният преглед на основните допускания може да изглежда като допълнителна задача. С времето обаче той помага на организацията да не пропуска важни промени и рискове. Тримесечното обсъждане на ценностите може да изглежда твърде общо, но постепенно насочва многобройните ежедневни решения в една и съща посока.Устойчивата промяна не се постига само чрез големи инициативи. Тя се изгражда чрез малки, последователно повтаряни практики. С времето техният ефект се натрупва и може да се окаже по-силен от всяка отделна програма или намеса.

От решаване на проблеми към развитие: Повечето организации са съсредоточени основно върху откриването и решаването на проблеми. Това е необходимо, но не е достатъчно. Решаването на проблеми помага да се възстанови нормалната работа, но невинаги води до ново развитие. Прилагането и редовното усъвършенстване на наученото изместват вниманието и към новите възможности. Организацията продължава да отстранява това, което не работи, но едновременно с това започва да забелязва: ранни сигнали за промяна; нововъзникващи тенденции;повтарящи се модели; възможности, които все още не са напълно развити. Така тя се учи да разглежда не само какво се е случило и какво се случва в момента, но и какво започва да се оформя. Това е същността на създаването на бъдещето-не да го предвиждаме с пълна точност, а да участваме активно в неговото изграждане.

Най-важното конкурентно предимство: В по-стабилна среда конкурентното предимство често се основава на ресурси-по-добри технологии, по-добро местоположение, изключителни права или достъп до определен пазар. В бързо променяща се среда по-важна става способността на организацията да използва наличните ресурси разумно, да разпознава промените навреме и да се адаптира по-бързо от средата около нея. Тази последна тренировъчна станция не Ви дава едно конкретно конкурентно предимство. Тя развива способността постоянно да създавате нови предимства. Тя не решава само настоящите Ви проблеми, а Ви подготвя да се справяте и с предизвикателства, които все още не са възникнали. Тя не Ви подготвя просто за едно предварително определено бъдеще, а развива способността Ви да създавате нови възможности.

Когато прилагането и усъвършенстването на наученото станат естествена част от начина, по който организацията работи, промяната може да бъде устойчива. Тогава промяната вече не е крайна цел, която трябва да бъде достигната, а постоянен процес на учене, адаптиране и развитие.

По-задълбочен поглед: От еднократни решения към постоянно развитие.

Повечето управленски подходи следват една и съща последователност: Определяме проблема → анализираме го → изготвяме план → изпълняваме го → преминаваме към следващия проблем. Този подход работи добре, когато причините и последствията са ясни и ситуацията е сравнително предвидима. Днес обаче организациите все по-често се сблъскват със сложни предизвикателства, при които условията непрекъснато се променят. В такива ситуации рядко има едно окончателно решение. Това, което е работило вчера, може вече да не е достатъчно утре.

Затова последната тренировъчна станция променя начина, по който разглеждаме целия процес в PhilosophyGym. Вместо поредица от отделни упражнения, той се превръща в непрекъснат цикъл на учене, прилагане и усъвършенстване. Всеки нов опит не само помага да решим конкретен проблем, но и развива способността на организацията да се справя с бъдещи предизвикателства. Тази идея не е нова. Още древните философи са разбирали, че развитието не се случва еднократно.

Например Марк Аврелий не е написал своите Размисли (Meditations), защото е смятал, че веднъж завинаги е намерил всички отговори. Той е записвал своите наблюдения всеки ден, защото е вярвал, че мъдростта не е крайна цел, а ежедневна практика. Всеки нов ден е поставял пред него различни предизвикателства. Всеки опит да приложи своите принципи му е помагал да ги разбира още по-добре. Стоиците наричат това практика чрез действие – не стремеж към съвършенство, а непрекъснат процес на действие, размисъл и подобрение.

Цикълът на учене и прилагане: Практичен модел за управление

Четирите основни тренировъчни станции вече не трябва да се разглеждат като отделни стъпки, които се изпълняват веднъж и приключват. Те са части от постоянен процес, чрез който организацията се справя с промени, несигурност и сложни ситуации. Този процес може да бъде представен като цикъл на учене и прилагане-управленски подход, който приема несигурността като нормална част от работата, а ученето като основен начин за развитие. Това съответства на съвременните подходи за работа в сложна и непредвидима среда. В такива ситуации не е достатъчно просто да следваме модела: анализ → план → изпълнение. По-подходящ е следният подход: пробваме → наблюдаваме → реагираме Тоест: правим малък експеримент, при който евентуалният неуспех няма да има сериозни последици; наблюдаваме какво се случва; избираме следващото действие според резултатите. Именно така работи цикълът на учене и прилагане. PhilosophyGym дава необходимата рамка и практическите инструменти, с които този подход може да се прилага последователно и ефективно.

1. Началният момент-сигнал за необходима промяна: Всеки нов цикъл започва с момент, в който наличните знания и обичайните подходи вече не са достатъчни.Причината може да бъде външна: внезапна промяна на пазара; нов конкурент; промяна в нормативните изисквания. Но може да бъде и вътрешна: напрежение в екипа; липса на яснота за посоката; противоречие между заявените ценности и реалните решения. Тези ситуации не са просто проблеми за бързо решаване. Те показват, че досегашният начин на работа вече не е достатъчен и е необходим нов подход.Традиционният управленски подход често възприема несигурността като знак за слабост или неуспех. В традиционното управление несигурността често се възприема като проблем. В този подход тя е знак, че ситуацията е по-сложна и изисква нов начин на мислене. То показва, че организацията вероятно се сблъсква с действително сложно предизвикателство, а не просто с труден, но предвидим проблем, за който вече съществува готово решение.

2. Задълбочаване чрез въпроси и практика: Вместо да се насочва прибързано към първото възможно решение, организацията преминава през четирите тренировъчни станции на PhilosophyGym.:

a. **Забелязване-Тренировъчна станция 1:** Какво всъщност се случва и какво преживяваме? Преди да се изготвят стратегии и планове, е необходимо да се обърне внимание на реалната ситуация. Това означава да разграничим важната информация от страничния шум, фактите от личните тълкувания и това, което реално се случва, от онова, което само очакваме или предполагаме.Това не е пасивно наблюдение. Организацията използва опита, знанията и различните гледни точки на хората в нея, за да разбере възможно най-точно какво се случва.

b. **Освобождаване от старите разбирания – Тренировъчна станция 2: От какво трябва да се откажем, за да научим нещо ново?:** Тук организацията открива и временно оставя настрана допусканията, които влияят върху начина, по който възприема дадена ситуация. Това развива способността да останем в несигурността достатъчно дълго, без веднага да се хващаме за първото удобно обяснение или решение.Именно в това пространство могат да се появят действително нови идеи.

c. **Преосмисляне на ситуацията – Тренировъчна станция 3: Как обясняваме случващото се и има ли друг начин да го погледнем?** Тук организацията разглежда как разбира ситуацията и дали това разбиране не я ограничава. Например може да си зададе следните въпроси: Как описваме проблема в момента? Приемаме ли нещо за даденост, без да го проверяваме? Обвиняваме ли прекалено бързо определен човек, екип или външно обстоятелство? Как изглежда ситуацията от гледната точка на другите участници? Има ли друго обяснение, което би ни помогнало да видим нови възможности? Целта е не просто да повторим познатото обяснение, а да намерим по-полезен начин да разберем ситуацията и да изберем следващите си действия.

d. **Превръщане на ценностите в действие – Тренировъчна станция 4:** Кое е най-важно за нас и как трябва да постъпим? Тук организацията избира какво да направи, като се съобразява с ценностите си. Понякога две важни неща могат да си противоречат. Например: бързина и качество; печалба и грижа за хората; прозрачност и поверителност. Тогава задачата не е просто да изберем едното и да пренебрегнем другото. Трябва да потърсим решение, което запазва възможно най-много и от двете.

3. Разумни експерименти-действието като начин за учене: След като разгледа ситуацията, организацията не е длъжна веднага да изготви голям и окончателен план.По-разумно е първо да провери идеята в малък мащаб.Например нов начин на работа може да се приложи:само в един екип;за ограничен период; с малък бюджет; при ясно определени условия.Предварително се уточнява какво очакваме да се случи. След това се проверява какъв е действителният резултат. Ако идеята проработи, тя може да бъде разширена. Ако не проработи, организацията разбира какво трябва да промени, без да е поела прекалено голям риск. Възможно е едновременно да се проверят няколко различни идеи. Така по-бързо се установява кой подход дава най-добри резултати и организацията не разчита само на едно решение.

4. Осмисляне на опита и прилагане на наученото: След действието идва най-важната, но често пропускана стъпка: да се направи преглед на резултатите. Основните въпроси са: Какво се случи в действителност? Какво очаквахме да се случи? Какво научихме за предположенията, от които тръгнахме? Какво научихме за собствените си възможности? Какво разбрахме по-добре за ситуацията? Целта не е да се търси вина, а да се извлекат полезни изводи за следващите действия. Наученото не трябва само да се записва в доклад. То трябва да се използва за подобряване на начина на работа, на използваните подходи и на начина, по който организацията разбира ситуацията. Така натрупаният опит постепенно променя самия начин, по който организацията работи.

Процесът продължава: развитие чрез повторение

Този начин на работа се повтаря всеки път, когато организацията се изправи пред ново предизвикателство. След всяко действие екипът преглежда резултатите, извлича поуки и ги използва при следващото решение. Така организацията не започва всеки път отначало, а стъпва върху вече натрупания опит. С течение на времето ситуации, които преди са създавали объркване, могат да бъдат управлявани по-уверено. Причината не е, че организацията има готов отговор за всеки проблем, а че вече умее по-добре да разбира ситуацията, да проверява възможни решения и да се учи от резултатите.



Фигура 15. Философски колаж (Jessica Böhme)

От решаване на отделни проблеми към изграждане на по-силна организация

Преминаването от еднократни решения към постоянен цикъл на учене променя начина, по който организацията работи.

- Проблемите се превръщат в източник на учене. Всяко предизвикателство показва какво трябва да подобрим. Всеки неуспех носи конкретна поука. Всеки успех ни помага да проверим дали избраният подход действително работи.
- Решенията не се приемат за окончателни. Дори когато дадено решение работи добре, то може да се наложи да бъде променено, ако условията се променят. Затова организацията редовно проверява дали използваният подход все още е подходящ.
- Ученето става част от ежедневната работа.То не се случва само по време на обучения или специални срещи. Екипите се учат, докато работят-като проверяват резултатите, обсъждат наученото и подобряват следващите си действия.
- Наученото се споделя в цялата организация.Полезните изводи не остават само при отделен служител, ръководител или екип. Те се споделят и се използват от всички, така че организацията да не зависи от знанията на малък брой хора.

Организация, която умее да се учи

Повечето организации усвояват конкретни знания-за нови пазари, технологии или начини на работа. Организациите, които прилагат този повтарящ се процес, развиват нещо повече: способността да се учат по-добре от собствения си опит.Това включва няколко важни умения:

- **Ранно забелязване на промените**: Организацията разпознава малките сигнали навреме, преди те да се превърнат в сериозни проблеми или големи промени**.**
- **Разбиране на неясни ситуации:**Екипите събират различни факти и гледни точки и ги свързват, за да изградят по-ясна представа за случващото се.
- **Проверка на идеи чрез малки експерименти:** Организацията изпробва възможни решения в ограничен мащаб, така че да научи нещо полезно независимо дали резултатът е успешен.
- **Прилагане на наученото:** Изводите не остават само в доклади и презентации. Те се използват за промяна на работните практики, решенията и начина, по който екипите си сътрудничат.
- **Постоянно развитие:** Всеки нов опит помага на организацията да бъде по-добре подготвена за следващото предизвикателство.

Така се изгражда това, което можем да наречем организационна зрялост. Тя не е крайна цел, която се постига веднъж завинаги, а способност, която се развива с времето.Тя се проявява, когато има връзка между:това, което организацията знае и разбира; това, което организацията е и отстоява; начина, по който тя действа на практика. Всичко това трябва да се разглежда и спрямо по-широката среда, в която организацията работи- клиентите, партньорите, пазара, обществото и промените около нея.

Този повтарящ се процес променя начина, по който организацията се отнася към несигурността.Вместо да се опитва напълно да я премахне, тя я използва като източник на информация и учене. Вместо просто да се защитава от промените, тя се учи да ги използва, за да се адаптира и развива. И вместо да се стреми да предвиди точно бъдещето, организацията изгражда способността да се справя успешно при различни възможни развития. Това е основното обещание на PhilosophyGym: не да направи работата напълно предвидима, а да помогне на организацията да действа уверено и разумно дори когато условията са неясни и постоянно се променят.

Примери от практиката

Все още няма организации, които да прилагат цялостно рамката на PhilosophyGym, но можем да си представим как тя би променила начина, по който една компания реагира на предизвикателства, свързани с устойчивостта. Да разгледаме средно голяма европейска модна компания с 500 служители и годишни приходи от 50 милиона евро. Компанията прилага практиките на PhilosophyGym от една година, и в същия момент са обявени нови европейски изисквания за устойчивост. Според тях до 2030 г. компаниите трябва да могат да проследяват цялата си верига на доставки и да покриват строги изисквания за въздействието си върху околната среда. При неспазване са предвидени значителни санкции.

Старият подход (преди PhilosophyGym)

Ръководството би разгледало новите изисквания основно като задача за спазване на нормативните правила. Вероятно компанията би наела консултанти, които да създадат минимално необходимата система за отчитане. Би добавила страница за устойчивост на своя уебсайт и може би, би започнала да използва малко по-скъпи устойчиви материали за една продуктова линия. Основният бизнес модел обаче би останал непроменен: кратки цикли на производство и продажба; сложни международни вериги на доставки; модел, който насърчава непрекъснатото купуване на нови продукти. Служителите биха забелязали разликата между посланията в рекламата и реалните практики на компанията. Това постепенно би породило недоверие и усещане, че устойчивостта се използва повече като маркетингово послание, отколкото като реален ангажимент.

Новият подход (чрез Цикъла на учене и прилагане)
Начален момент – осъзнаване, че е необходима основна промяна

Главният изпълнителен директор събира ръководния екип и заявява:„Тук не става дума само за спазване на новите изисквания. Целият ни бизнес модел-да пускаме нови колекции на всеки няколко седмици и да насърчаваме клиентите да купуват повече, отколкото им е необходимо-може да се окаже несъвместим с ограниченията на природните ресурси и с климатичните цели. Трябва да си зададем един по-дълбок въпрос: какво означава да бъдеш модна компания в свят, в който ресурсите са ограничени и въздействието върху климата вече не може да бъде пренебрегвано?“

Как протича процесът на проучване

Тренировъчна станция 1: Да видим какво действително се случва**.** Вместо веднага да търси най-бързия начин да изпълни новите изисквания, компанията отделя три седмици за внимателно проучване на реалната ситуация. Екипът проследява веригите на доставки и установява, че всъщност не знае откъде произхождат 40% от използваните материали. Изчислява и реалното въздействие на дейността върху околната среда. Ръководителите обръщат внимание и на собствените си реакции към тези данни-например неудобство, изненада или желание проблемът да бъде омаловажен. Те разговарят с работници във фабриките не за да извършат проверка, а за да разберат как изглежда ситуацията от тяхната гледна точка. Слушат внимателно не само какво се казва, но и какво остава неизказано. Така излизат наяве притеснения на работниците, които никога не са били отразявани в официалните доклади. Компанията проучва и защо клиентите купуват дрехи и защо толкова бързо спират да ги използват. Резултатите са тревожни: средно една дреха се носи само седем пъти, преди да бъде изхвърлена.

Тренировъчна станция 2: Да поставим под въпрос приетото за даденост. След това екипът започва систематично да проверява основните допускания в модната индустрия: Задължително ли е модата да бъде бърза? Възможно ли е клиентите да не искат дрехи за краткотрайна употреба, а просто да нямат добри алтернативи? Дали истинската конкуренция не са другите марки, а дрехите, които хората вече притежават? Възможно ли е компанията да расте, без постоянно да продава все повече продукти? Как нейните бизнес практики допринасят за по-големите екологични и социални проблеми? Тези въпроси разклащат досегашното мислене на ръководния екип, защото голяма част от професионалния им опит е изградена върху противоположни разбирания.

Тренировъчна станция 3: Преосмисляне на ролята на компанията Екипът разглежда основната история, чрез която компанията описва себе си. Досегашното разбиране е: „Ние сме модна компания, която помага на хората да изразяват себе си чрез достъпни дрехи и стил.“ Това определение представя компанията като отделен бизнес, без ясна връзка с по-широкото ѝ въздействие върху хората, обществото и околната среда. След преосмислянето се оформя ново разбиране: „Нашата работа е да помагаме на хората да се чувстват уверени и да изразяват своята идентичност. В същото време сме част от по-голяма среда и решенията ни влияят върху хората, ресурсите и природата.“ На пръв поглед промяната във формулировката е малка, но тя открива много нови възможности. Компанията вече не е ограничена само до производството и продажбата на все повече дрехи. Тя може да търси и други начини да помага на клиентите да изразяват себе си.

Тренировъчна станция 4: Ценностите в действие. Компанията вече е определила творчеството и достъпността като свои основни ценности. Сега тя добавя още две: възстановяване-дейността на компанията да допринася за възстановяването на природните ресурси и да намалява причинените вреди; свързаност-решенията да отчитат връзката между бизнеса, служителите, доставчиците, клиентите, обществото и природата. Тези ценности не трябва да останат само част от рекламните послания. Те трябва да се виждат в реалните решения и практики на компанията. Затова екипът си задава следните въпроси: Как можем да бъдем творчески, без да надхвърляме възможностите на природата? Как можем да направим устойчивата мода достъпна за повече хора, а не само за тези с високи доходи? Как може бизнесът ни да има положителен принос за природата и обществото? Как можем да имаме положителен принос към хората, обществото и околната среда?

Вместо да променя всичко наведнъж, компанията решава първо да провери няколко идеи в ограничен мащаб:

- **Продуктова линия с повторно използване на материалите:** Компанията създава една продуктова линия, при която: се използват материали от отпадъци; дрехите са направени така, че след употреба различните материали в тях да могат да бъдат отделени и използвани отново; компанията гарантира, че ще приеме обратно продуктите след края на употребата им.

- **Услуга за наем на облекло**: Компанията проверява дали клиентите биха предпочели да наемат дрехи за специални поводи, вместо да купуват продукти, които ще облекат само веднъж.

- **Услуга за ремонт на дрехите.** Компанията започва да работи с местни шивачи, които ремонтират нейни дрехи, когато се скъсат или повредят. Така клиентите могат да използват дрехите по-дълго, вместо да ги изхвърлят и да купуват нови. Същевременно компанията подкрепя местните шивачи и насърчава хората да се грижат по-дълго за това, което притежават

- **Прозрачност във веригата на доставки.** За една продуктова линия компанията публикува информация за всички основни етапи и участници във веригата на доставки. Тя посочва не само постигнатото, но и проблемите, пропуските и неясното, които все още не са решени. Клиентите са поканени да дават обратна връзка и предложения за подобрение.

Какво показват резултатите след шест месеца

- Продуктовата линия с материали за повторна употреба е с 20% по-скъпа, но се разпродава веднага. Това показва, че много клиенти са готови да платят повече за продукти, които отговарят на техните ценности.

- Услугата за наем на дрехи показва, че за част от клиентите са важни не само притежанието и покупката, а и историята, смисълът и преживяването, свързани с продукта.

- Местата за ремонт на дрехи постепенно се превръщат в пространства, където хората се срещат, обменят идеи и изграждат връзка с марката. Така се създава доверие, което не може да бъде постигнато само чрез реклама.

- Пълната информация за веригата на доставки не вреди на компанията. Напротив, тя ѝ помага да намери нови партньори, които работят по по-устойчив начин.

- Служителите споделят, че се чувстват по-добре на работното място и са по-удовлетворени от работата си. Много от тях казват, че за първи път от години се гордеят с това, което правят. Постепенно намалява и вътрешното им напрежение от факта, че рекламират и продават бърза мода, въпреки че знаят какви вреди нанася тя на околната среда.

- Ръководителите съобщават, че реагират по-спокойно, не бързат толкова с решенията в трудни разговори и забелязват по-добре напреженията и отношенията в екипите си.

Тези резултати водят до съществени промени в компанията. Тя не се ограничава до малки корекции в досегашния бизнес модел, а преосмисля ролята си в модната индустрия. Вместо да се стреми да продава възможно най-голям брой дрехи, компанията започва да предлага по-дълготрайна стойност за клиентите.

- Компанията намалява броя на колекциите от 12 на 4 годишно и се насочва към по-устойчиви и дълготрайни модели.

- Въвежда абонаментна услуга, при която клиентите плащат месечна такса и могат периодично да сменят дрехите, които използват;

- Компанията споделя открито своите принципи за устойчив дизайн, за да помогне и на други компании в сектора да преминат към по-устойчиви практики.

- Компанията се превръща в активен застъпник за промени в нормативната уредба и подкрепя по-устойчивото развитие на целия сектор.

След време резултатите изненадват дори самата компания. В началото приходите намаляват с около 15%, защото тя продава по-малко продукти. Въпреки това печалбата се увеличава с 10%. Причината е, че отпадъците намаляват, а клиентите са готови да платят повече за продукти с по-висока стойност и по-дълъг живот. Клиентите остават по-дълго с компанията и използват повече от нейните услуги. Същевременно ангажираността на служителите значително нараства. Те усещат, че работят за организация, чиято дейност има смисъл и реален принос. Компанията започва да привлича и висококвалифицирани специалисти от други известни модни марки-хора, които търсят не само добро възнаграждение, но и възможност да работят за кауза, в която вярват.

Когато възниква следващото предизвикателство-недостиг на памук вследствие на климатичните промени-организацията реагира по различен начин. Вместо да се съсредоточи единствено върху проблема с доставките, тя си задава по-фундаментални въпроси: Какво ни показва този недостиг за начина, по който използваме природните ресурси? Как можем да създаваме продукти в свят, в който суровините стават все по-ограничени? Тези въпроси насочват компанията към следващ етап от нейното развитие. Тя започва да разработва нови материали с по-малко въздействие върху околната среда-например материали, създадени от гъби, както и текстилни влакна, произведени от хранителни отпадъци. Компанията вече не се стреми само да изпълнява изискванията за устойчивост. Тя се превръща в една от организациите, които активно участват в създаването на нови стандарти и добри практики за цялата индустрия.

Основният извод

Този пример показва как PhilosophyGym може да превърне устойчивостта от задължение в възможност за съществено обновяване на бизнеса. Вместо да възприема екологичните ограничения като пречка, която трябва да бъде заобиколена, компанията ги използва като отправна точка за създаването на по-добър бизнес модел. Тя не просто намалява вредното си въздействие. Започва да преосмисля как изглежда успешният бизнес през XXI век. Фокусът се измества: от Как да намалим вредите, които причиняваме? към Как да увеличим положителния си принос? И от Как да изпълним изискванията? към Как да помогнем за създаването на икономика, която използва природните ресурси отговорно и не надхвърля възможностите на планетата?

Компанията стига до важен извод: в условията на ограничени ресурси ще се развиват най-успешно онези организации, които не възприемат ограниченията само като пречки, а ги използват като причина да променят и подобряват начина си на работа.

Философската същност: Развитието като постоянен процес

След като разгледахме този повтарящ се процес на учене и усъвършенстване, естествено възниква един въпрос: Кога можем да кажем, че сме постигнали целта? Кога този процес приключва? Отговорът всъщност е прост: Той не приключва. Често сме свикнали да мислим, че всяка задача има начало и край. Решаваме проблема, изпълняваме плана и продължаваме нататък. Този начин на мислене работи добре, когато става дума за ясно определени задачи-например изграждане на сграда, производство на продукт или изпълнение на конкретен проект. Но организацията не е машина, която веднъж се настройва правилно и след това работи по един и същи начин завинаги. Тя непрекъснато се променя заедно с хората, клиентите, технологиите, пазара и обществото. Затова развитието не е крайна цел, която се постига веднъж завинаги. То е постоянен процес. По същия начин и способността да се вземат добри решения не е нещо, което се придобива окончателно. Тя се развива и поддържа чрез непрекъснато учене, практика и натрупване на опит.

Илюзията, че промяната има край

Представата, че в даден момент промяната приключва, организационната култура е напълно изградена, а стратегията е окончателно усъвършенствана, е не само нереалистична, но и опасна. Тя създава нагласата, че компанията вече е постигнала необходимото и няма нужда да продължава да се учи и променя. Точно тогава обаче средата продължава да се развива. Историята показва какъв риск крие това. Kodak достига изключително високо ниво във филмовата фотография точно когато започва възходът на цифровите технологии. Nokia е водеща в производството на мобилни телефони точно преди смартфоните да променят изцяло пазара.

Но има и по-дълбок проблем в стремежа да достигнем окончателно състояние, в което всичко вече е решено. Живите организми съществуват благодарение на постоянния обмен със средата-те приемат ресурси, реагират на промените и се приспособяват. Когато този обмен спре, организмът не може да продължи да живее. Същото важи и за организациите. В момента, в който една компания спре да се развива, тя започва да изостава, дори финансовите резултати още дълго време да не показват това.



Фигура 16. Философски колаж (Jessica Böhme)

Организацията като жив и постоянно променящ се процес

Философът Алфред Норт Уайтхед разглежда света като непрекъснат процес на промяна. Приложено към бизнеса, това означава, че една компания никога не остава напълно същата. Хората идват и си отиват. Екипите натрупват нов опит. Клиентите променят очакванията си. Пазарът, технологиите и правилата също се променят. Затова организацията не може да бъде „настроена“ веднъж завинаги.

Управлението не е като да построим машина, която след това работи без промяна. По-скоро прилича на постоянна грижа: да следим какво се променя; да коригираме начина на работа; да развиваме хората и екипите; да обновяваме практиките, когато вече не дават резултат.

Не можем да предвидим всички бъдещи проблеми. Можем обаче да изградим организация, която умее да се учи, да се приспособява и да намира решения в нови ситуации.

Развитието като постоянна практика

Хераклит пише, че характерът определя посоката ни. Това не означава, че съдбата е предварително решена, а че начинът, по който обичайно мислим и действаме, влияе върху решенията ни и върху резултатите, до които стигаме. Характерът на една организация не се определя само от постигнатото до момента. Той се вижда най-вече в начина, по който тя реагира на трудности, промени и неочаквани ситуации. Този начин на реагиране се изгражда постепенно-чрез постоянна практика, повторение и навици. Аристотел нарича това устойчива нагласа, изградена чрез упражняване.

PhilosophyGym не е програма, която се преминава веднъж и след това приключва. Практиките трябва постепенно да станат част от ежедневния начин на работа на организацията. Както музикантът продължава да упражнява основните техники, а спортистът продължава да тренира, така и организацията трябва постоянно да развива способността си да забелязва, да поставя под въпрос старите си разбирания, да преосмисля ситуациите и да превръща ценностите си в действия.

- Забелязването не е умение, което усвояваме веднъж завинаги. То се упражнява всеки ден, във всяка среща и при всяко решение.

- Отказът от готовите отговори не е отделен етап, който приключваме. Това е нагласа да останем отворени, когато ситуацията е неясна и нямаме цялата информация.

- Преосмислянето не е еднократна промяна в начина, по който описваме организацията. То е постоянен процес на преценка кои стари разбирания все още са полезни и кои трябва да бъдат променени.

- Ценностите не се въвеждат веднъж завинаги. Те се изграждат и утвърждават чрез всяко трудно решение.

- Прилагането на наученото не е последна стъпка. То означава постоянно да използваме натрупания опит, за да подобряваме ежедневната работа.

Удовлетворението от постоянния напредък

Тук има един привиден парадокс: когато приемем, че развитието няма окончателен край, това не ни натоварва, а ни освобождава. Когато престанем да търсим момент, в който всичко вече е напълно завършено, можем да започнем да ценим самия процес. Когато престанем да се стремим към съвършенство, можем да виждаме и отбелязваме реалния напредък. Когато престанем да защитаваме постигнатото на всяка цена, можем да насочим вниманието си към нови възможности.Преминаването от мислене, насочено само към резултата, към мислене, насочено към развитието, променя начина, по който организацията възприема трудностите:

- Неуспехите се превръщат в уроци, а не в присъди.

- Проблемите се превръщат в уроци, а не в кризи.

- Несигурността се превръща във възможност за нови идеи, а не в заплаха.

- Промяната се превръща във възможност за развитие, а не в загуба на контрол.

Организациите, които приемат, че развитието е постоянен процес, често установяват нещо изненадващо: този начин на работа им дава повече енергия. Истинското изтощение идва от друго-от опита да поддържаме представата, че всичко вече е наред, въпреки че знаем, че не е; от защитаването на решения, които вече не работят; и от прикриването на реалните проблеми. Енергията идва от откритото справяне с действителните предизвикателства, от видимия напредък и от усещането, че организацията се развива в смислена посока.

Организационното развитие като част от по-голяма промяна

Развитието не засяга само Вашата организация. Всяка компания е част от по-широки промени в обществото, икономиката и отношението ни към природата. Затова целта не е просто да изградите по-добра компания. Чрез начина, по който работите, Вие участвате и в създаването на по-добри модели за организиране на човешката дейност.Всяка организация, която се учи от опита си и взема по-отговорни решения, допринася и за общото знание. Всяка компания, която показва на практика как бизнесът може да възстановява ресурси и да носи полза за хората и природата, улеснява и други организации да поемат в същата посока.Всеки бизнес, който доказва, че може да се развива успешно, без да надхвърля възможностите на природата, разширява представата ни за това какво е възможно.Наученото от един цикъл на работа не трябва и не може да остане само в рамките на една организация.

Когато откриете по-добър начин за работа в сложна и несигурна среда, Вие допринасяте към общото разбиране за това как хората могат да организират съвместната си дейност .Когато покажете, че печалбата може да върви заедно със смислена цел и положителен принос, Вие помагате да се промени и самият начин, по който разбираме бизнеса. А когато преминете от модел, който основно използва ресурси, към модел, който възстановява природата и създава стойност за обществото, Вие допринасяте за изграждането на нов тип икономика — икономика, която все по-ясно ще бъде необходима в бъдеще.

Нова гледна точка

Въпросът не е: Кога ще приключим? а: В каква организация се превръщаме?. Не: Постигнахме ли вече целта? а: Действаме ли осъзнато и разбираме ли посоката, в която се движим? Не само: Работи ли този подход? а и: Какво научаваме от него? Така философията се връща към първоначалната си роля - не като абстрактна теория, а като практичен начин на мислене и действие. Не като знания, които просто притежаваме, а като способност да вземаме по-добри решения.нНе само като средство за решаване на отделни проблеми, а като начин да участваме по-пълноценно, отговорно и осъзнато в живота и работата на организацията.

В Philosophy Gym няма момент, в който получавате знак, че обучението е приключило. Причината е проста: целта не е да овладеете всичко напълно. Целта е да продължавате да участвате активно, да изграждате добри отношения и да се учите от опита.Успехът не означава да стигнете първи до някакъв краен резултат. Той означава да продължавате да действате, да учите и да развивате начина, по който работите.

В свят, в който промените се случват все по-бързо, няма да се справят най-добре организациите, които твърдят, че имат всички отговори. По-успешни ще бъдат онези, които умеят постоянно да задават по-точни и по-полезни въпроси. Това е и практичният смисъл на подхода на Сократ. Когато Делфийският оракул го определил като най-мъдрия човек, той отговорил с известната мисъл: „Знам, че нищо не знам.“ Това не било проява на престорена скромност. Сократ разбирал, че никой не разполага с окончателни отговори за всичко. Неговото предимство било, че не спирал да задава въпроси, да проверява собствените си разбирания и да се учи. Именно тази постоянна готовност за търсене и учене е в основата на добрите решения.

Най-ценният резултат от постоянното учене и подобрение е разбирането, че една организация никога не може да бъде „завършена“ веднъж завинаги. Тя изисква постоянна грижа, внимание и практика. Целта не е да достигнете някакво окончателно състояние, след което повече няма какво да променяте. Целта е да изградите организация, която може уверено да се справя с различни ситуации и да се приспособява към новите условия. Наградата не Ви очаква някъде в края на пътя. Тя е в това постепенно да се превърнете в организация, която: се учи от опита си; реагира спокойно и разумно на промените; не се страхува от непознати предизвикателства; има увереност, че може да намери подходящ начин за действие, дори когато отговорът не е известен предварително. Тази увереност не идва от убеждението, че разполагате с всички отговори. Тя идва от способността да учите, да се променяте и да намирате път напред, независимо какво предстои.

Допълнителни ресурси

Видеа УЕБ страници Книги Научни статии Подкастове

КНИГА: Прочетете отличната книга на Лаура Сторм Regenerative Leadership: The DNA of Life-Affirming 21st Century Organizations, посветена на регенеративното лидерство и на изграждането на организации, които създават положителен принос за хората, обществото и природата.

КНИГА: Прочетете и утвърдената книга на Фредерик Лалу Reinventing Organizations, която представя нови начини за организиране на работата, управлението и сътрудничеството в организациите.

Упражнения

1

Упражнение #1: Ежедневни 10 минути за учене и подобрение
Време: 5-10 мин (Дневно)

Въведение (Защо е важно): Голямата промяна обикновено е резултат от малки действия, които се повтарят всеки ден. Това упражнение помага да изградите навик редовно да преглеждате случилото се, да извличате поуки и да решавате какво да направите по различен начин следващия път. Промяната не настъпва само по време на обучение или работна среща. Тя се случва и в онези 10 минути в края на натоварения ден, когато спирате, обмисляте преживяното и свързвате наученото с практиката. Това е Вашата кратка ежедневна тренировка.

Описание:

- Отделяйте по 5–10 минути в края на всеки работен ден. Приемете това време като важна среща със самите себе си, която не отменяте.
- Използвайте специална тетрадка или отделен електронен документ.
- Записвайте кратките си отговори на следващите пет въпроса-по един за всяка работна станция. Не е необходимо да пишете дълъг текст. Достатъчно е да отбележите най-важното, което сте забелязали:

Работна станция 1-Изкуството да забелязваме - Как начинът, по който насочвам вниманието си, променя това, което забелязвам?

Работна станция 2-Преосмисляне на старите разбирания- В какво може да греша? Изберете една ситуация от деня или мнение, в което сте силно убедени и го разгледайте отново.

Работна станция 3-Преосмисляне на себе си, другите и света Как се променят представите ми за самия мен, за другите и за средата около мен?

Работна станция 4-Превръщане на ценностите в действие. Съответстваха ли действията ми днес на това, което смятам за важно? Къде постъпих в съответствие със своите ценности? Къде имаше разминаване между това, в което вярвам и начина, по който действах?

Работна станция 5-Превръщане на наученото в практика. Каква малка стъпка мога да изпробвам утре въз основа на наученото днес? Изберете нещо конкретно, което може да бъде проверено без сериозен риск, дори ако не даде очаквания резултат.

Не оценявайте отговорите си като правилни или грешни. Целта е просто да забележите какво се е случило и какво можете да научите от него. Когато правите това всеки ден, постепенно изграждате навик да се учите от опита, да променяте действията си и да вземате по-добри решения.

Цел: Да създадете лесен ежедневен навик, който обединява наученото от петте работни станции на Philosophy Gym. Редовният преглед на деня ще Ви помогне постепенно да се учите от опита и да подобрявате начина, по който мислите и действате.

2 **Упражние #2: Малък експеримент с ограничен риск**
Време: 1–2 часа за планиране на експериментите

Въведение (Защо е важно): Това упражнение помага на организацията да се учи от несигурността и да става по-подготвена за бъдещи предизвикателства. При сложни ситуации не винаги е възможно да стигнете до правилния отговор само чрез анализ и обсъждане. Понякога трябва да предприемете малко действие, за да видите какво ще се случи и какво можете да научите от него. Затова вместо да залагате на едно голямо и рисково решение, провеждате няколко малки и бързи експеримента. Те са планирани така, че ако не дадат резултат, да не причинят сериозни вреди на организацията. Така несигурността се превръща в възможност за учене, а не само в риск.

Описание:

- Изберете сложен проблем, за който все още няма ясен отговор. Например: Как да навлезем на нов пазар? Как да възстановим мотивацията на изтощен екип? Как да подобрим услуга, без да знаем предварително кое решение ще бъде най-добро?
- Вместо да разработвате един голям план, измислете между три и пет малки, бързи и експеримента, с които да проверите различни идеи. Всеки експеримент трябва да бъде с ограничен риск. Това означава, че ако не проработи, организацията няма да понесе сериозни финансови, оперативни или репутационни щети.
- Примери: Неподходящ експеримент с висок риск: Да промените и пуснете отново цялата продуктова линия. Подходящ експеримент с ограничен риск: Да проведете тридневна реклама в социалните мрежи, насочена към нова група клиенти, и да използвате целева страница, за да проверите интереса им.
  - Неподходящ експеримент с висок риск: Да преструктурирате целия отдел. Подходящ експеримент с ограничен риск: Да дадете на един малък екип повече самостоятелност по конкретен проект за две седмици и да проследите резултатите.
  - След провеждането на експериментите-Започнете експериментите с ясното разбиране, че основната цел не е непременно всеки от тях да успее. Целта е да научите нещо полезно.
- След всеки експеримент направете кратък преглед на резултатите: Какво очаквахме да се случи? Какво се случи в действителност? Какво научихме? Какво ще направим по различен начин следващия път? Използвайте събраната информация, за да изберете следващата по-добре обоснована стъпка.

Цел: Да създадете ясен начин за действие в ситуации, в които няма готов отговор. Чрез малки експерименти организацията събира реална информация, проверява своите предположения и решава каква да бъде следващата стъпка.

3

Упражнение #3: Среща за преглед на начина ни на работа
Време: 60-90 минути (Месечно)

Въведение (Защо това важно): Често при реална криза екипът забравя практиките от Philosophy Gym и се връща към старите си навици. Това упражнение предлага редовна среща, посветена не на текущите задачи, а на начина, по който екипът работи заедно. Целта е да обсъждате не само какво правите, но и как го правите: как вземате решения; как реагирате при трудности; как се учите от грешките; как общувате помежду си; как прилагате наученото от работните станции. Така подобряването на начина на работа се превръща в обща отговорност на целия екип, а не остава задача само на ръководителя.

Описание:

Организирайте кратка редовна среща с основния екип. На тази среща не обсъждайте срокове, задачи, бюджети или текущи проблеми. Говорете само за това как екипът работи заедно и как прилага наученото от Philosophy Gym.

Структура на срещата:

1. Какво успяхме да приложим?-5 минути
Всеки участник споделя накратко: Коя практика от **Philosophy Gym** успя да приложи? Коя практика беше трудна за прилагане?

2. Какво не направихме добре?-10 минути
Изберете една конкретна ситуация от изминалия период и я обсъдете. Например: Прибързахме ли с решението? Пренебрегнахме ли различна гледна точка? След грешка или неуспешен проект отделихме ли време да разберем какво се е случило? По време на труден разговор слушахме ли другата страна, или само защитавахме собствената си позиция? Действахме ли според ценностите, които организацията заявява? Целта не е да търсите виновен, а да разберете какво може да се направи по-добре.

3. Какво ще правим по различен начин?-5 минути
Изберете едно конкретно поведение, което целият екип ще упражнява до следващата среща. Например:да задаваме уточняващи въпроси, преди да вземем решение; да изслушваме различните мнения; да правим кратък преглед след приключването на важна задача;да проверяваме дали решенията ни съответстват на ценностите на организацията.

На следващата среща обсъдете дали сте успели да приложите избраното поведение и какъв е бил резултатът.

Цел: Да създадете редовна екипна среща, в която открито да преглеждате как прилагате практиките от Philosophy Gym и какво е необходимо да подобрите.

4 Упражнение #4: Поставете под въпрос утвърденото правило

Време: 30-40 мин.

Въведение (Защо е важно): Малките и средните предприятия често разчитат на установени правила и навици, защото те спестяват време и улесняват работата. Проблемът е, че с времето тези правила започват да се приемат за безспорни. Дори когато пазарът, клиентите или условията се променят, организацията може да продължи да работи по стария начин. Това упражнение помага на екипа съзнателно да постави под въпрос една утвърдена практика и да потърси различен подход. Така организацията продължава да учи и да променя начина си на работа, когато е необходимо.

Описание: Това е екипно упражнение. Съберете екипа си, подгответе бяла дъска или флипчарт и лепящи се бележки.

Запишете установените правила-5 минути

Като екип запишете две или три правила, навика или утвърдени практики, които се прилагат почти автоматично във Вашата компания. Например: Клиентът винаги е прав. Винаги даваме отстъпка, за да спечелим голяма сделка. На всяка важна среща трябва да присъства целият ръководен екип. Назначаваме нов човек само когато това е абсолютно наложително.

Изберете едно правило и го обърнете-10 минути

Изберете едно от правилата и го запишете в средата на дъската. След това задайте въпросите: Какво би станало, ако временно направим точно обратното? Какво би станало, ако за кратко не спазваме това правило? Какви нови възможности биха се появили?

Примери
Правило: Клиентът винаги е прав.
Обратна гледна точка: Клиентът също може да греши, а нашата задача е да му помогнем да намери по-добро решение.

Правило: Винаги даваме отстъпка, за да спечелим сделката.
Обратна гледна точка: Не даваме отстъпка. Вместо това предлагаме допълнителна стойност.

Измислете нови подходи-10 минути

Въз основа на обърнатото правило предложете между три и пет конкретни действия, които бихте могли да изпробвате. Например, при правилото „Не даваме отстъпка“ можете да предложите: пакет с три месеца допълнителна поддръжка; безплатно въвеждащо обучение; разширена гаранция; допълнителна услуга към основната оферта.
Идеята е вместо да намалите цената с 10%, да предложите нещо, което има стойност за клиента, но не намалява директно приходите Ви.

Изберете малък експеримент-5 минути
Обсъдете коя от новите идеи има реален шанс да подобри бизнеса. Изберете една и я превърнете в малък експеримент с ограничен риск. Например: При следващите трима нови клиенти няма да предлагаме отстъпка. Вместо това ще предложим пакет с допълнителна услуга и ще проследим как реагират. След експеримента обсъдете: Как реагираха клиентите? Какво се получи добре? Какво не проработи? Струва ли си този подход да бъде използван отново?

Цел: Да откриете нови и практични начини на работа, като проверите дали някои от утвърдените правила в организацията все още са полезни.

5

Упражнение #5: Анализ на резултатите и наученото
Време: 45–60 минути след всеки важен проект или етап

Въведение (Защо е важно): Много екипи приключват даден проект и веднага преминават към следващия. Така важните изводи често се забравят и едни и същи грешки се повтарят. Това упражнение помага на екипа да спре за кратко, да прегледа какво се е случило и да превърне натрупания опит в конкретни подобрения. То не е среща за търсене на виновни. Целта е единствено да разберете: какво се е получило; какво не се е получило;
защо; какво ще направите по различен начин следващия път.

Описание:

Организирайте срещата веднага след: важен проект; приключване на основен етап; пускане на нов продукт или услуга; неуспешен експеримент. Проведете я възможно най-скоро, докато участниците все още помнят добре случилото се.

Поканете всички, които са участвали пряко в работата. Отделете 45–60 минути и не включвайте други теми в дневния ред.

Обсъдете последователно следните четири въпроса.

1. Какво искахме да постигнем?- Припомнете си първоначалните цели. Обсъдете: Какъв резултат очаквахме? Как искахме да работим като екип? Кои ценности и принципи искахме да следваме?

2. Какво се случи в действителност? Опишете фактите спокойно и без оценки. Например: Какъв беше реалният резултат? Какво беше изпълнено навреме? Къде възникнаха затруднения? Какво се промени по време на работата? Целта е да се изгради обща и точна представа за случилото се.

3.Защо резултатът се различаваше от очакванията?Обсъдете причините за разликата между плана и реалния резултат. Попитайте: Кои наши предварителни разбирания се оказаха погрешни? Каква важна информация не сме забелязали? Къде не сме действали според заявените си ценности? Какво научихме от случилото се? Тук отново не се търси виновен. Разглеждат се решенията, начинът на работа и условията, които са довели до резултата.

4. Какво ще започнем, спрем или продължим да правим? Превърнете наученото в конкретни действия. Запишете: Ще започнем да правим: каква нова практика ще въведем? Ще спрем да правим: какво повече няма да повтаряме? Ще продължим да правим: кое работи добре и трябва да остане?

Например: Ще започнем да включваме дизайнерския екип още в началните срещи по проекта. Ще спрем да поемаме ангажименти към клиенти, преди да сме проверили дали техническият екип може да ги изпълни. Ще продължим да провеждаме кратки седмични срещи за проследяване на рисковете. За всяко договоено действие определете човек, който ще отговаря за изпълнението му.

Така наученото не остава само като разговор, а се превръща в реална промяна в начина на работа на организацията.

Цел: Да създадете ясен и повтаряем начин, чрез който екипът редовно се учи от приключените проекти и прилага наученото в бъдещата работа.

6 Упражнение #6: Дневникът на неуспехите

Време: 30 мин. (за всеки запис в дневника)

Въведение (Защо е важно): Това упражнение помага на организацията да се учи от неуспехите и да става по-подготвена за бъдещи трудности. В много организации грешките се прикриват, пренебрегват или се използват, за да се търси виновен. Така обаче важната информация се губи. Тук подходът е различен: всеки неуспех се разглежда като източник на полезни данни. Целта не е да се записва кой е сгрешил, а какво е научил екипът и как това ще промени бъдещата работа.

Описание:

Създайте общ и лесно достъпен документ за екипа или за цялата организация. Наречете го: Дневник на неуспехите

- Уговорете едно основно правило: Когато проект, експеримент или работен процес не даде очаквания резултат, не търсим виновен. Спираме, разглеждаме какво се е случило и записваме какво сме научили. Всеки запис трябва да бъде кратък и да отговаря на четири въпроса. 1. Какво не се получи? Запишете само фактите. Пример: Рекламната кампания постигна едва 0,1% кликове върху рекламата. 2. Какво предполагахме, но се оказа грешно? Пример:Предполагахме, че нашите клиенти използват основно TikTok. 3. Какво научихме? Пример: Установихме, че по-голяма част от нашите клиенти използват LinkedIn, а не TikTok. 4. Какво ще променим занапред? Пример: Преди да инвестираме целия бюджет, ще тестваме всяка нова кампания с малък бюджет и в двете платформи.
- Този дневник не е списък с провали. Той е обща база със знания, натрупани от реалния опит на организацията.
- Преди началото на нов проект екипът трябва първо да прегледа дневника. Така може да използва вече наученото и да не повтаря същите грешки.

Цел: Да създадете ясен начин за записване и използване на наученото от неуспешни проекти, експерименти и работни процеси.

7 **Упражнение #7: Финален размисъл**
Време: 5 мин.

Представяне (Защо това е важно): Това последно упражнение е кратка пауза за размисъл. След всички предишни задачи тук не е нужно да анализирате, да планирате или да вземате решение. Целта е просто да спрете за момент и да обърнете внимание на това, което сте научили.

Понякога най-важните изводи не идват веднага и не могат да бъдат превърнати в готов отговор. Нужно е време, за да се свържат с начина, по който работим, вземаме решения и се отнасяме към другите.

Затова упражнението използва текст от Дейвид Уайт. Поетичният език не ни дава инструкции, а ни помага да погледнем на позната тема по нов начин. В случая той ни кани да се замислим какво означава смелостта не като външен героичен жест, а като готовност да признаем какво е важно за нас и да действаме в съответствие с него.

Описание:

- Намерете 5 минути тишина.
  Оставете телефона настрана и направете три бавни вдишвания.
  Прочетете текста „Смелост“ от Дейвид Уайт.

Смелост (Дейвид Уайт):

Думата „смелост“ често ни кара да мислим за външни действия-да се изправим храбро срещу опасност, да направим нещо трудно под силен натиск и понякога да го направим пред очите на другите. Тогава смелостта става нещо, което може да бъде забелязано, разказано, похвалено и наградено. Но произходът на думата ни насочва навътре. Тя идва от старофренската дума coeur-„сърце“. Смелостта показва доколко участваме с цялото си сърце в живота-в отношенията с друг човек, в общността, в работата и в изграждането на бъдещето. Да бъдем смели невинаги означава да отидем някъде или да извършим необикновено действие. Понякога означава да признаем пред себе си какво наистина чувстваме и какво е важно за нас, а след това да приемем несигурността и уязвимостта, които идват с този избор.

Да бъдем смели означава да не се отдалечаваме от чувствата си и от реалността около нас. Означава да поемем отговорност за отношенията и ангажиментите, които вече имаме- към човек, към определено бъдеще, към възможност за промяна в обществото или към нещо все още неизвестно, което продължава да ни привлича напред. Да бъдем смели означава да останем близо до това, което действително сме.

7 **Упражнение #7: Финален размисъл (Продължение)**
Време: 5 мин.

Френският философ Албер Камю казва, че човек трябва да живее така, че да бъде истински докосван от живота. Не става дума за сантименталност, а за готовността да приемем, че онова, което обичаме и което е важно за нас, неизбежно ни прави уязвими.

Смелостта не винаги изглежда като героичен подвиг. По-често тя се проявява в ежедневните ни избори-когато оставаме верни на хората, ценностите и каузите, които имат значение за нас, въпреки несигурността и трудностите.

Докато преживяваме тези моменти, рядко се чувстваме смели. По-скоро изпитваме колебание, несигурност или объркване. Нужно е време, за да разберем какво наистина има значение и да подредим живота си според него.

С опита започваме да приемаме тази уязвимост като естествена част от живота. Именно тя ни помага да изграждаме по-дълбоки отношения, да вземаме по-смислени решения и да продължаваме напред. Едва когато погледнем назад, осъзнаваме, че това, което сме направили, е изисквало смелост.

Цел: Да завършите работата с кратка пауза за размисъл, която затвърждава основните практики на Philosophy Gym: да бъдете по-внимателни към случващото се, да забавяте темпото и съзнателно да оставяте пространство, в което могат да се появят нови изводи и по-разумни решения.

Резултатът: от оцеляване към устойчиво развитие – организации, които създават бъдещето

След работата с Philosophy Gym Вашата организация не просто разполага с нови инструменти. Тя е развила нови способности. Това не са умения, които могат лесно да бъдат възложени на външен изпълнител или заменени чрез автоматизация. Те са част от начина, по който организацията наблюдава средата, обмисля решенията си и действа. Взети заедно, тези способности променят компанията в дълбочина. Тя вече не само реагира на настъпващите промени, а участва активно и целенасочено в създаването на собственото си бъдеще.

Всеки етап от Philosophy Gym развива конкретни индивидуални и екипни способности. Когато бъдат свързани и прилагани заедно, те изграждат по-висока организационна зрялост:

Чрез **изкуството да забелязваме (Работна станция 1),** Вие сте развили способността да виждате по-ясно какво реално се случва, вместо да възприемате ситуацията само през собствените си очаквания или страхове. Това включва способността: да улавяте неизказаните настроения, напрежения и отношения в екипа, както и промените в нагласите на пазара; да забелязвате повтарящи се тенденции и връзки, които другите могат да пропуснат; да различавате важната информация от многото странични сигнали; да бъдете съсредоточени в разговора и да слушате активно. В резултат Вашата организация може да забелязва ранните признаци на промяна, преди те да окажат сериозно влияние, да разпознава новите възможности още в началото и да запазва спокойствие и ясен фокус дори в сложни и напрегнати ситуации.

Чрез преосмислянето на старите разбирания (Работна станция 2), Вие сте развили готовност да поставяте под въпрос собствените си предположения, вместо автоматично да приемате, че вече знаете правилния отговор. Това се проявява в способността: да разглеждате една ситуация от няколко различни гледни точки; да не бързате с решение, когато проблемът все още не е достатъчно ясен; да променяте начина си на мислене, когато реалността покаже, че старите разбирания вече не работят; да разбирате гледната точка на другите и да работите по-добре с тях. В резултат Вашата организация може да използва несигурността като пространство за търсене на нови решения, вместо да я възприема единствено като заплаха. Тя може да превръща проблемите в по-добре формулирани въпроси, които разкриват нови възможности.

Чрез преосмисляне на себе си, другите и света (Работна станция 3), Вие сте развили способността да разпознавате и променяте разбиранията, които определят начина, по който организацията възприема себе си и средата около нея. Това включва способността: да наблюдавате и поставяте под въпрос собствения си начин на мислене; да развивате идентичността на организацията, без да губите нейните основни принципи; да си представяте различни начини за организиране на работата и управление на дейността. В резултат Вашата организация вече може да вижда, че много от утвърдените ѝ разбирания не са безспорни факти, а избори, които могат да бъдат променени. Това ѝ помага да преодолява ограничения, наследени от миналото, и да се развива по-целенасочено.

Чрез превръщане на ценностите в действие (Работна станция 4), Вие сте развили способността да действате в съответствие с принципите на организацията дори когато сте под натиск. Това включва способността: да вземате правилното решение, дори когато то е по-трудно или води до допълнителни разходи; да намирате разумен баланс, когато различни ценности или приоритети си противоречат; да отчитате как решенията влияят върху служители, клиенти, партньори и обществото; да преценявате кое е най-важно в конкретната ситуация, вместо да прилагате едно и също правило във всички случаи. В резултат Вашата организация може да взема решения, които едновременно подкрепят финансовите резултати и имат положителен принос за хората, обществото и природата. Така тя изгражда доверие чрез реални действия, а не чрез обещания, които остават само на думи.

Чрез превръщане на наученото в практика (Работна станция 5), Вие сте развили способността да се учите непрекъснато и съзнателно да подобрявате начина, по който работи организацията. Това включва способността: редовно да преглеждате установените практики и да ги променяте, когато вече не дават добри резултати; да действате решително, без да приемате, че първото решение непременно е окончателното; да запазвате наученото в процесите, навиците и начина на работа, така че важният опит да не зависи само от отделни хора. В резултат Вашата организация не просто устоява на трудностите. Тя използва предизвикателствата, за да открива слабостите си, да се учи и да става по-силна и по-подготвена за следващите промени.

Когато тези способности се прилагат заедно, се изгражда нещо по-голямо: организационна зрялост. Тя не зависи от знанията и решенията на един ръководител, а е обща способност, която се проявява в начина, по който хората в организацията мислят, работят и вземат решения. Най-важната промяна е, че организацията вече не се опитва само да предвижда и контролира бъдещето. Тя има способността активно да участва в неговото създаване. Вместо единствено да се защитава от сътресения и промени, тя се превръща в двигател на положително развитие.

Организациите, които изграждат бъдещето: не просто изпълняват изискванията за устойчивост, а помагат да се определя как изглежда устойчивият бизнес на практика; не просто се приспособяват към новите технологии, а влияят върху начина, по който те се използват в полза на хората; не просто реагират на промените на пазара, а създават нови пазари, основани на отговорно използване и възстановяване на ресурсите; не просто

отговарят на очакванията на служители, клиенти, партньори и инвеститори, а ги насърчават да виждат и създават нови възможности

С развитието на тези способности влиянието на организацията се разпростира далеч извън нея. Служителите пренасят наученото в отношенията със своите семейства и общности. Доставчиците и партньорите започват да забелязват промяната и също да преосмислят начина си на работа. Клиентите вече не са само купувачи, а могат да се превърнат в партньори при създаването на решения, които носят полза за хората и природата. Дори конкурентите могат да станат съюзници, когато е необходима промяна в целия сектор.

Така Вашата организация не подобрява само собствения си начин на работа. Тя показва и на други компании, че бизнесът може да бъде едновременно успешен и отговорен към хората и природата. Когато една компания докаже, че може да печели, без да използва ресурсите по начин, който ги изчерпва или нанася сериозни вреди на околната среда, тя дава пример, който и други могат да последват. Когато един бизнес показва, че ясната обществена цел, доброто отношение към хората и отговорното използване на ресурсите водят и до добри икономически резултати, той променя разбирането за това как може да работи една успешна компания. Колкото повече организации прилагат такъв подход, толкова повече се развива икономика, която не се основава само на печалбата, а отчита и влиянието върху хората, обществото и природата.

Работата продължава

Бъдещето не е нещо, което просто Ви се случва. Вашата организация може активно да участва в неговото създаване.

След като развиете тези способности и започнете да ги прилагате, организацията Ви ще бъде по-добре подготвена не само да се справя с бъдещите промени, но и да допринася за създаването на по-добро бъдеще-за бизнеса, за общността и за природата, от която всички зависим. Да бъдете организация, която изгражда бъдещето, означава непрекъснато да развивате способността си: да се справяте със сложни ситуации спокойно и разумно; да създавате стойност, без да пренебрегвате хората и природата; да се променяте целенасочено, а не само под натиска на обстоятелствата.

Работата по развитието на организацията никога не приключва. Но и възможностите за учене и подобрение не свършват. Именно в това се състоят както трудността, така и възможността пред организациите през XXI век.

Philosophy Gym не завършва със сертификат, който показва, че всичко е усвоено. Практиките в наръчника не са задачи, които просто отбелязвате като изпълнени. Те са способности, които трябва да развивате през целия живот на организацията. Както добрата физическа форма изисква постоянни упражнения, така и способността за вземане на разумни решения се развива чрез редовна практика.



Фигура 17. Философски колаж (Jessica Böhme)

Предизвикателствата ще продължат да се появяват. Разликата е, че вече ще разполагате с по-добра основа, за да ги посрещате-не с непроменими планове или прибързани реакции, а със спокойно внимание, любопитство, смелост и готовност да търсите нови решения.

PHILOSOPHY GYMS

FOR REGENERATIVE FUTURES IN SMEs

Уебсайт на проекта: https://www.philosophygyms.eu/

Авторско право © 2024 PhilosophyGyms • Всички права

Co-funded by the European Union

Финансирано от Европейския съюз. Изразените възгледи и мнения са единствено на автора(ите) и не отразяват непременно тези на Европейския съюз или на Европейската изпълнителна агенция за образование и култура (EACEA). Нито Европейският съюз, нито EACEA могат да бъдат държани отговорни за тях

Philosophy Gym е практическа програма, разработена специално за нуждите на малките и средните предприятия (МСП) и за предизвикателствата, пред които те са изправени. Вместо теоретични лекции, програмата предлага поредица от практически упражнения. Чрез тях участниците откриват утвърдените разбирания и начини на мислене, които могат да ограничават организацията. След това ги преразглеждат и търсят по-добри начини за управление, сътрудничество и развитие. Програмата се води от представители на академичните среди и бизнеса от различни европейски държави. В нея философските подходи се използват не за абстрактни дискусии, а като практически инструменти за разглеждане на реални проблеми, задаване на по-добри въпроси и вземане на по-разумни решения. Philosophy Gym помага на МСП не просто да реагират на промените. Програмата развива способността им да се учат от опита, да действат гъвкаво, да създават нови решения и целенасочено да изграждат бъдещето на своята организация.

Прочетете повече за проекта тук:
www.philosophygyms.eu/