ВТОРА ГЛАВА

ОТКРИЙТЕ СПОСОБНОСТИТЕ НА ВСЕКИ СЛУЖИТЕЛ

РАЗЦЪФНАЛАТА РОЗА И ДЕФЕКТНАТА ЛИНИЯ

Майк Роуз е страхотен в това, което прави. Облегнат на стола си, с крака на бюрото и слушалки на ушите, той с лекота обитава своята зона, която нарича „команден център“. Докато предава информация и отговаря на въпроси с ентусиазъм и по начин, който е безкрайно ангажиращ за хората от другата страна на телефонната линия, Майк се наслаждава на работата си. Когато говори с клиентите, той проявява това, което изглежда магическа способност да ги „чете“ като отворена книга, макар че никога не ги е виждал.

Работата на Майк е в областта на информационните технологии. Той е във връзка с установени и потенциални клиенти, представяйки им нови продукти и услуги. Осигуряването на техническата поддръжка е друга част от дейността му.

За Майк обаче самият процес на разговорите с хората, откриване какво харесват и какво – не, насочването им към продукти и услуги, които са подходящи за тях – е това, което го кара да става всяка сутрин:

За мен е най-приятно да си говоря с хората и да откривам какво е важно или не за тях. Когато осъществя връзка, го чувам в гласа им и това ме кара да се чувствам добре.

На въпроса как върши толкова умело работата си – Майк има репутацията на Майк Магьосника – той вдига рамене:

Хванахте ме неподготвен. Зареждам се с енергия, когато превърна неудовлетворени клиенти в хора, които искат да останат с нас. А денят ми е пълен, когато привлека нов клиент.

Връзката на Майк с хората, с които говори, е емоционална.

Том Фолт[1], който седи през няколко реда от Майк, гледа към колегата си, опитва се да отпусне напрегнатите си рамене и въздиша. Не го разбира: нали двамата с Майк имат еднаква подготовка. Той е също толкова технически компетентен, колкото Майк, и копнее да се представя така добре като него. Полага усилия: напомняне за основните принципи на работа с клиента (включително активно слушане, внушаване на интерес, парафразиране на проблема, идентифициране на виновната страна и сложност на проблема) е залепено на таблото за бележки пред него. Преди всяко обаждане той си повтаря наум начините за бърза оценка на характеристиките на определен клиент, групирането им от гледна точка на техническата им подготовка и конкретните потребности. И освен това, разбира се, той знае основните правила, които всеки би трябвало да спазва:

- Винаги се усмихвай, когато говориш с клиентите, макар че не могат да те видят.
- Клиентът винаги е прав.
- Давай пълна информация: това е начинът, по който може да се отговори на очакванията на клиента.
- Отнасяй се добре с клиентите.

---

[1] Игра на думи – фамилията произлиза от думата *fault* – грешка, недостатък, дефект, вина. – Б. пр.

Следователно на Том му е трудно да разбере защо сериозната му подготовка и ревностното му желание да успее не вършат работа:

> Опитвам се да звуча дружелюбно и любезно, точно както съм научен. По някаква причина обаче – която не мога да разбера, – когато вдигна телефонната слушалка, всичко се разпада. Забравям името на клиента. Някак си естествено събуждам тяхната фрустрация и гняв. По принцип губя човека в момента, в който кажа „Здравейте“. Това е ужасно деморализиращо. Просто не го разбирам. Двамата с Майк сме започнали по едно и също време, а той привлича нови клиенти, докато аз губя стари.

Том не е способен да изгражда емоционална връзка с клиентите.

Майк и Том се различават по един много съществен начин. Майк има природен талант за работата си, която му идва „отръки“. Той не се „поти“, докато я върши. Естествено, че е бил обучен, така че има необходимите умения. Той обаче привнася и нещо друго, нещо, което не може да се научи с преподаване. Когато общува с клиентите, той се чувства добре. Те на свой ред чувстват, че той се интересува от тях. Така работата на Майк непрекъснато води до печалби.

Том, от друга страна, просто не притежава природните заложби за работата, която иска да върши добре. Тази истина достига подпрагово до клиентите, които реагират зле. Работата на Том е „дефектна линия“, която разтърсва счетоводните резултати.

Колкото по-дълго Том се поти на работно място, което не отговаря на неговите способности, толкова по-сериозно ще подкопава клиентската база. Той просто не може да работи с пълния си капацитет на работното си място. Тъжното е, че той може би знае в какво е добър, но не смята, че това е важно (макар че реалистичната оценка на Майк може да го накара да преосмисли тази гледна точка). Или може би не вярва, че някога ще има възмож-

ност да бъде в най-добрата си форма, така че кара как да е в нещо, което не върши особено добре.

В случая на Том може да се предприеме по-настойчив опит за мотивиране на клиентите. Ако обаче след години опити – с много добри намерения – той не е в състояние да се представи толкова добре, колкото Майк, дали е реалистично и рентабилно да се опитвате да го превърнете в нещо, което той не е?

ОТКРИТИ ТЕЛЕФОННИ ЛИНИИ

Майк и Том са реални хора. Те са част от милионите, които изкарват прехраната си чрез телефона. Това са просто два примера от широкия спектър на човешката дейност, които съществуват в кол-центровете по света. Влиянието, което произтича от всеки човек, вдигащ телефонната слушалка и представящ своята компания, е наистина смайващо.

Изследването на „Галъп“ показва, че най-ефективните служители са тези, които дават силен тласък на марката, докато най-малко ефективните карат клиентите да търсят утеха при конкурентите. Например в една голяма компания с множество кол-центрове най-горният 1% от изпълнителите създава ангажиране при изумителните 88% от клиентите, с които говорят. Най-горните пет до десет процента от служителите също печелят внушително ангажиране. Най-горните седем служители обаче го постигат при всеки разговор: те засилват ангажирането у всеки клиент, с когото разговарят.

Ако погледнете цифрите за най-слабото представяне в същата компания, резултатите са еднакво драматични – и много по-притеснителни. Служителите, които намаляват ангажирането с 14%, след като говорят с клиентите, са най-ниските 10%. Те по-скоро разрушават лоялността, отколкото да я създават. След тях ниските 5% – използващи грубост, нечувствителност и последователна неспособност да решават проблемите – предизвикват още по-голямо гмуркане на ангажираността. Тримата най-лоши служители представляват отделен клас сами по себе си: те успя-

ват напълно да унищожат предаността на клиентите.

Какво може да обясни този тип драматично несъответствие в една компания?

На въпроса на „Галъп“ към милиони служители в шестдесет и една страни: *Получавате ли възможност всеки ден да правите онова, което вършите най-добре на работното си място?* отговорите бяха отрезвяващи и показателни. Само един от всеки пет – само 20% – отговориха утвърдително. Помислете върху това! Представете си банка, в която 20 от нейните 100 клона са отворени и работят. Или автомобилопроизводител, който произвежда милиони коли, но само 20% от тях функционират добре. А какво би се случило на компания за комунални услуги, ако само 20% от нейните клиенти си плащат сметките?

В действителност повечето организации получават отлични резултати само от 20% от своите служители. В опит да коригират останалите 80% те поемат по обиколен път, който ги води в посредствеността.

УСПЕШНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ НЕ МОЖЕ ДА СЕ ПРЕПОДАВА

Повечето организации приемат, че всеки може да се представя отлично на работното си място, стига да получи достатъчна подготовка и да полага максимални усилия. Том Фолт е само един пример, който показва колко грешен е този начин на мислене.

Освен това, те приемат силните страни за даденост и се опитват да коригират слабостите. Този подход на „компетентността“ е страхотно прахосване на енергия и време, без значение колко добронамерен, планиран и изпълняван е той. Причината е проста: той се базира на три погрешни убеждения:

1. Хората, които имат отлични постижения в една и съща роля, демонстрират едни и същи поведения.
2. Всяко от тези поведения може да се научи.
3. Всяко от тези поведения трябва да се научи, защото „поправянето“ на слабостите води до успех.

Този утвърден начин на разглеждане на служителите произтича от отколешната традиция на изграждане на компетентност. Заради него обучението е съсредоточено върху идентифицирането на способностите, които служителите не притежават, и след това полагането на усилия да се запълнят тези злощастни празнини. По тази причина „областта на подобрение“ на служителя е не толкова фин евфемизъм за неговата „област на слабост“.

Джейн, касиерка в банка, го изразява по следния начин:

> Чувствам, че съм под микроскоп, че всичките ми слабости се наблюдават през цялото време. Всяко слабо място се подчертава и непрекъснато се изследва. Този процес не ми помага. Точно обратното, той ме кара единствено да чувствам, че не съм достатъчно способна, сякаш ми казва, че ще промени нещо. Мисля, че бях наета заради това, което мога да правя, а не заради това, което не мога.

Тези служители, които наистина успяват да подобрят своята работа, се награждават или с повишение, или с добро увеличение на заплатата, или с по-големи премиални. Всичко това обаче постига едно-единствено нещо: подкрепя тезата на компанията, че това, *как* служителите си вършат работата, е също толкова важно, както и това, *колко* постигат. За да поддържат подобна линия, управленските системи използват следните практики:

- Дефиниране на поведенческата компетентност, очаквана от всяка роля.
- Проектиране на методи за интервюиране, които подбират служителите точно с тези конкретни поведения.
- След като служителите са наети, определяне как се съпоставят с възприетите способности.
- Идентифициране на липсващите способности и назоваването им с имена като „потребности от развитие“ или „области на подобрение“.
- Среща със служителя, посочване на липсващите умения и

проектиране на „индивидуален план за развитие“, който го насърчава да „работи“ за подобряването на тези ярки недостатъци.

- Оценяване на напредъка на човека в овладяването на всяко от уменията. Ако се демонстрира подобрение, наддаване на награда за по-високата оценка на изпълнението.

Подходът на компетентността е много популярен в отделите по човешки ресурси, защото явната му цел е „да развива хората“ и „да изгражда човешки капитал“. Следователно човешките ресурси стават „стратегически партньор“, като се придържат към официалния списък от желани умения. Това поставя тези ресурси в отбранителна, а не в офанзивна позиция.

Вярно е, че съществуват примери на служители, които „са работили“ върху дефицитите си в продължение на шест месеца и са демонстрирали известен напредък, но тези „подобрения“ не означават кой знае колко. Подходът на компетентността е задънена улица. Той рядко успява да подобри производителността, удовлетворението на клиентите, ангажирането или задържането им или показателите по безопасността и изпълнението, а всичко това са реални мерки за степента на ефективност на човека.

ТАЛАНТЪТ Е ТАМ, КЪДЕТО ГО ОТКРИВАТЕ

ГРЕШНИЯТ ПЪТ

Организациите продължават да прилагат някои погрешни решения за служителите, които оказват сериозно влияние върху дейността.

Първата грешка е в процеса на подбор, защото той не адресира въпроса какви способности са необходими, за да се запълни дадена позиция, а още по-малко какви способности привнасят хората. Вместо това вниманието е насочено към въпроса, какво е прието за важно. Как тези „важни„ фактори се отнасят към предлаганата дейност обаче, е загадка.

Да погледнем обявите: в тях се съдържат всички необходими доказателства. Примерна обява за търговец може да изисква тригодишен опит и университетска степен като начало. Или ако това не е достатъчно, какво да кажем за обява за мениджър на марка, която търси магистърска степен по бизнес администрация, двегодишен опит в маркетинга и способност да се работи под голям натиск? Или търсенето на мениджър на продукт, който трябва да е завършил висше бизнес училище, да е отдаден на предлаганата работа и да притежава кола. Няма нищо погрешно да се започва с основните неща. Това, което не е наред с тази картина, е, че повечето компании приключват процеса на подбор на този етап. Единственото, което гледат, е трудовата биография, а не човека и неговите способности и силни страни. Приема се, че всички с едно и също образование и опит имат абсолютно идентичен потенциал за отлично изпълнение на определена дейност.

Втората грешка е оценката – кръгов процес, който подобно на парада в „Алиса в страната на чудесата„ свършва никъде. Толкова време се посвещава на концентрирането върху онова, което човекът не носи със себе си на работното място – след като е наел да върши работата! – че фрустрацията от страна на мениджърите и служителите е неизбежен резултат. Вместо да се оценява къде човекът демонстрира силни страни и да се заложи на тях, приетата идея е да се пренебрегва доброто и концентрацията да е върху не толкова доброто. Все едно сте наети за питчер, а след това ви казват да се концентрирате върху удара си.

В стандартния процес на оценка индивидуалните силни страни се приемат за даденост, докато „празнините„ трябва да се запълват. Това означава допълнителен тренинг. Ако тренингът не свърши работа първия път, винаги може отново да се осигури. И пак да се осигурява.

Третата грешка е тренингът. Да те пратят да учиш нещо, от което не

се интересуваш или на което не си способен, не е добра употреба нито на твоето време, нито на това на инструктора. Получаването на допълнителен тренинг за засилване на силните страни рядко се обмисля. В крайна сметка защо да правиш по-добро нещо, което така или иначе вече върши работа? Вместо това служителите са насочени да засилват онези области, в които нямат отлични постижения. За да направят това, организациите се придържат към строг режим, който е злощастно известен:

- Тренингът е почти безразборен, насочен към получаването на изпълнение с общ знаменател. Правилният тренинг за правилния човек за максимализиране на изпълнението на работата не се обмисля.
- Тренингът обикновено е редуциран до стандартизирана информация. По този начин всеки разполага с едни и същи факти. След като служителите научат необходимото, за да се представят компетентно на работното си място, игралното поле – такова е убеждението – ще е изравнено. Вариациите в изпълнението ще изчезнат, защото всеки ще функционира на едно и също приемливо ниво. Хората обаче варират... а с тях и резултатите.

Четвъртата грешка е разпределението на ролите. Има ли човек, който не е работил с някого, когото са повишили, а след това се е представил ужасно в новата роля? Тъй като той е бил блестящ на дадено работно място, което е подходящо за силните му страни, е получил нова титла, нов офис и – най-лошото от всичко – нова позиция. За съжаление онова, което е правил най-добре, не е релевантно на тази по-висока позиция. Той страда, както и работата му, и хората, които се отчитат пред него.

В повечето организации повишенията би трябвало да отразяват натрупано познание и престиж. В действителност обаче талантът се повишава на позиции, където не може да блести. Например търговци с високи постижения, които са преместени в мениджмънта, често се провалят на новото си работно място. Повишението им вреди – и навреждa на компанията, за която работят. В действителност този тип повишение е нещо като наказание.

Всички тези програми и политики само смазват организацията. Убедителните доказателства, събрани от „Галъп„, показват, че широкият спектър от изпълнение – спектър, който драматично влияе върху финансовата основа на организацията – е константа, независимо от редица добронамерени обучаващи дейности.

„Галъп„ установи, че само резултатите на най-добрите изпълнители създават реална и устойчива стойност.

Какво щеше да стане, ако техническите нововъведения бяха спрели преди сто години и всички по-нататъшни изобретения се основаваха на един-единствен начин на правене на нещата? Светът, който познаваме, нямаше да съществува.

Що се отнася до служителите и дарбите, повечето организации действат така, сякаш сме в началото на XX век. Продължават да се придържат към убеждението, че хората с високи постижения се създават, а не се раждат. Ако на служителите просто се даде достатъчно информация (т.е. познания) и се обучават достатъчно дълго (с други думи, имат уменията), е неизбежно те да заработят висококачествено.

Този подход е погрешен. Невронауката показва, че всеки се учи и прави нещата според начина, по който функционират нервните му механизми. Следователно уроците и способността те да се прилагат се отдават по-лесно на едни, отколкото на други. И макар че могат да разширят информационната магистрала, достъпна за служителите, организациите не могат да променят начина, по който служителите филтрират вижданото по пътя.

Мозъкът определя каква информация се използва или пренебрегва. Никоя организация не е в състояние да промени този природен факт, дори ако харчи милиони долари в подобни опити.

Успешните организации знаят разликата между познания, умения и дарби. Познанието е или фактологично – информацията, свързана с извършването на работата, или преживелищно – това, което се учи от опит. Познанието и разумът (съзнанието) представляват само частица от „менталните“ способности, особено по отношение на начина, по който емоциите се събуждат и съхраняват. Уменията са кръвта и плътта на всяка работа, аспектът „как да“, който идва с обучението. Дарбата, канализирана през правилното работно място, е константата, нужна за по-доброто изпълнение.

Класически пример на дарба срещу умения дава икономистът и Нобелов лауреат Хърбърт Саймън в своя статия, написана през 1972 г. и озаглавена *Theories of Bounded Rationality* („Теории за ограничената рационалност“). В средностатистическа игра на шах, посочва той, броят на възможните ходове за играча е равен на 10 на 120-а степен. Този брой е толкова огромен, че би бил нужен цял живот, за да се осъществят всички ходове. Очевидно само малка част от тези потенциални ходове ще бъде приложена във всяка игра на шах.

В една-единствена игра шахматистите знаят някои от възможните действия, които могат да предприемат. По-опитният играч вероятно ще помни повече от начинаещия. С тази информация „по-добрият“ играч би трябвало винаги да печели заради богатството от познания и натрупаните умения. Нещата обаче не стават по този начин. Нов противник може да влезе в играта с природна дарба да „вижда“ игрите, които се превръщат в победи. Интелигентността, изглежда, не е най-надеждният индикатор за по-добра игра. Дарбата обаче неизменно е такъв индикатор.

Е, какво точно *е* дарба? Много хора приемат, че това е специален дар, притежаван от малцина. Те са щастливците, онези, които правят четворни аксели и печелят Олимпийското злато. Те са благословените музикални гении, които извличат затрогващи

звуци от цигулките със седемгодишните си пръсти. Те са режисьорите, чиито образи кристализират настроението на страната в един-единствен черно-бял кадър.

Това са хората с магически ръце, които могат да поправят всичко – от тостер до стария форд, модел Т. Това са мъжете и жените, които могат да организират, знаят къде е всичко и го имат, преди да стане необходимо. Това са хората, които могат да открият къде е бюрократщината и после знаят как да я заобиколят.

Много организации вярват, че дарбите са рядкост – оскъден, скъпоценен ресурс, който се появява твърде рядко. Успешните организации знаят, че дарбите са изобилен ресурс, който чака да бъде впрегнат.

Дарбата обаче е много повече от това – и е много по-всепроникваща, отколкото се смята. *Всеки* има дарба – природната заложба, която прави всеки от нас ефективен. Само когато този повтарящ се модел на мислене, чувстване и поведение се прилага в правилната роля, се генерира отлично изпълнение. „Номерът“ е да се открие ролята, в която дарбите могат най-добре да се използват.

ТРИДЕСЕТ И ЧЕТИРИ ПЪТЯ КЪМ СЪВЪРШЕНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ

Изследователите в „Галъп“, водени от Дон Клифтън и Маркъс Бъкингам, са ни осигурили еквивалента на пътна карта за дарбата. Търсейки в планини от данни, те откриват тридесет и четири конкретни пътя, които водят до отлично изпълнение. Всички тези близо три дузини свързани с дарбата качества[2], отразяващи природно появяващите се отново и отново модели на

[2] StrengthsFinder® и тридесет и четирите имена на качествата в StrengthsFinder са търговски марки на The Gallup Organization, Принстън, Ню Джързи. Всички други търговски марки са собственост на съответните собственици. Copyright © 2000 The Gallup Organization, Принстън, Ню Джързи. Всички права запазени.

мислене, чувстване и поведение, включват две отчетливи характеристики, които ги правят изключителни. Първо, създадени са от връзки вътре в мозъка, и второ, те са издръжливи.

Нашите силни, доминиращи нервни пътища автоматично ръководят ученето ни и задействат емоционалните ни реакции. Комбинацията от топдарби обяснява конкретния потенциал за отлично изпълнение на човека. Тъй като всеки човек е уникален, някои ще проявяват способности – в определена степен – отвъд силно доминиращите им качества; други няма да могат.

Важно е да се отбележи, че въпреки съществуващата възможност човек да притежава няколко или много от качествата във всяка категория, *комбинацията и интензивността* им е това, което го прави уникален.

Тридесет и четирите свързани с дарбите качества обясняват различията от гледна точка на това, как хората общуват един с друг, как оказват въздействие върху околните, как се стремят към целите и как мислят. По тази причина те са разделени на четири основни групи: Изграждане на отношения, Оказване на влияние, Стремежи и Мислене. Конкретните типове дарби са групирани по-долу.

Всеки, когото сте срещали през живота си, има силни страни, детерминирани от посочените качества – и вие сте реагирали емоционално на всяка една от тях. Нека се срещнем с някои от тях отново (каквито са били в гимназията) и може би за пръв път наистина да ги опознаем.