

ОПАСНИ  
ПОЛУИСТИНИ



**И ВСЕ ПАК –  
НА КАКВО  
СИ  
РАЗЧИТАЛ?**

Д-Р РОБЕРТ  
ДОБАИ

# И все пак - на какво си разчитал?

© Д-р Роберт Добаи, 2019

За текста се погрижи Золтан Бене

- ©превод - издателство "Лукс Рационис", 2022.

ISBN978-619-92238-1-9 (pdf)

Всички права запазени. Забранено е книгата или откъси от нея да бъдат разпространявани, изсвирвани, изтанцовани, изрисувани, activity-зирани. В този формат обаче тя може да бъде безплатно разпространявана най-свободно.

Освен за безплатното публикуване на книгата реших още да не искам пари и за споделяне на изживяванията и опита ми. За мен е важно да подкрепям другите, така че ако книгата ви хареса, моля, дарете:

'Готови за успех' 2022! Подкрепи бъдещите лекари, учители, инженери

Моля, преведете каквато и да е сума пари тук:

IBAN: BG54UNCR76301007110207

Банка: УниКредит Булбанк

Бенефициент: Фондация ВCause

Цел: дарение за 'Готови за успех' 2022! Подкрепи бъдещите лекари, учители, инженери

Или можете да ги подкрепите тук (PayPal, плащане с кредитна карта и т.н.):

<https://platformata.bg/en/kauzi/donations/payment/1507.html>

# Съдържание

Съдържание.....	3
ОПАСНИ ПОЛУИСТИНИ .....	4
ЦЕЛИТЕ ВОДЯТ ДО ПО-ВИСОКА РЕЗУЛТАТНОСТ.....	15
ОБРАТНАТА ВРЪЗКА ПОДОБРЯВА РЕЗУЛТАТИТЕ .....	37
ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА СПОСОБНОСТИТЕ СЪЗДАВА ДОБРИТЕ ИЗПЪЛНИТЕЛИ .....	61
ТРЯБВА ДА СЕ РАЗВИВАМЕ В ОНЕЗИ ОБЛАСТИ, В КОИТО СМЕ СЛАБИ.....	78
ПОСТИЖЕНИЯТА ИМАТ ЗНАЧЕНИЕ ЗА КАРИЕРАТА	119
ХОРАТА ТРЯБВА ДА БЪДАТ СТИМУЛИРАНИ В РАБОТАТА ИМ .....	137
ДОБРИЯТ РЪКОВОДИТЕЛ ИМА ИДЕАЛЕН ПРОФИЛ.	185
РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА ТЕ ОТЛИЧАВА ОТ ОСТАНАЛИТЕ .....	224
ГЪВКАВОТО РАБОТНО ВРЕМЕ ПОМАГА ДА ПОДДЪРЖАШ БАЛАНСА МЕЖДУ РАБОТАТА И ЛИЧНИЯ ЖИВОТ .....	237
ВЪЗ ОСНОВАТА НА ДАННИ ВЗИМАМЕ ПО-ДОБРИ РЕШЕНИЯ .....	259
В ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	270
ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА .....	274

# ОПАСНИ ПОЛУИСТИНИ

---

През последните години не минаваше и ден, без да бъдат обсъждани проблемите, свързани с ангажираността към персонала. За предприятията ставаше все по-важно да успеят да задържат работната ръка, тъй като боеспособните хора са все по-малко, а и демографските перспективи също не са особено обнадеждаващи. До сега се омаловажаваше този факт, но данните надделяха - предприятията са се отнасяли зле с персонала. Програмите за задържане на работната ръка напоследък определено увеличиха цената си, възникна необходимост от нов начин на мислене, който, естествено, не е чак толкова нов, само дето досега не сме били достатъчно съзнателни. Натрупа се много опит, от който можехме да се поучим; но, сякаш ръководени от някаква недомислица, фирмите отново и отново искаха да повторят предишните си провали.

Компаниите очевидно си извличаха поуки след прилагането на решения, които се оказваха безсмислени. В същото време често чувам на различни конференции или чета в портали как различни експерти разказват за успешно прилагани от тях чудодейни методи. Една след друга се разпространяват истории за най-различни хитрини, които помагат на предприятията да мотивират техния персонал и да повишат неговата ангажираност.

Като един добър бойскаут в началото дори вярвах на тези небивалици, но по-късно осъзнах, че има неща, на които не трябва да обръщаш внимание. Такава например е товарната ИФА с повредени спирачки. Всъщност установявам, че поднесените с голяма гарнитура интерпретации не само не помагат, но често вредят на бизнеса и на промените. Множеството „истории за успеха” не само не затвърждават доверието в предлаганите решения, напротив – илюстрират колко широкообхватна е зоната от опасни полуистини. Например че най-добрите фирми привличат най-добрия персонал, че ръководителите трябва да държат под контрол работния процес или че за да се развият, на сътрудниците им е необходима обратна връзка. Всички тези твърдения звучат добре, има и известна истина в тях, но са поне толкова подвеждащи, колкото са и истини.

Може да наричаме тези полуистини погрешни концепции, митове или недоразумения, но те с такава сила ни заливат с премъдростите си, че често ги приемаме за аксиоми. Опасни са, защото ги приемаме като ИСТИНИТЕ, съгласно които предприятията комуникират и въз основа на които изготвят своите програми в областта на човешките ресурси, вграждат ги в механизмите за приемане на решения; но те на практика причиняват много проблеми на фирмата и на ръководителите ѝ и напълно унищожават лоялността и мотивираността на персонала.

*„Умен си, ако вярваш само на половината от това, което чуваш.*

*Гениален си, ако знаеш коя от двете половини е тази”*

Четейки отделните глави от книгата, можеш да си помислиш, че пиша за общоизвестни неща – и къде е новото? Окей, но щом не казвам нищо ново, закономерен би бил и въпросът: след като онези хора в предприятията, които взимат решения, знаят за тези полуистини – те защо продължават да влияят? Защо отдавна не са се справили с тях? Една от причините да ги има е че на предприятията им е осигурена възможността за контрол, по-скоро илюзията за контрол. В живота на една голяма фирма естествено условие е при функционирането ѝ да съществува някаква система, структура. И не непременно защото така на организацията ѝ е по-лесно да функционира, а защото съзнаването, че действа някаква структура, гарантира комфорт. Дори тази структура да е погрешна.

## **НЕ ПРЕДПРИЯТИЯТА ВЗИМАТ РЕШЕНИЯ, А МЕНИДЖЪРИТЕ**

Справедливо е да се посочи, че не бива да бъдат обвинявани в грешки предприятията - та те са само юридически структури; мениджърите са онези, които се изправят срещу опасните полуистини.

Как е възможно мениджърите да не стават все по-ефективни, въпреки че на мениджмънта са посветени хиляди книги, блогове, лекции, курсове, упражнения? Как е възможно дори извършвани в продължение на един век изследвания да не успеят достоверно да посочат начина на подбор на добрите мениджъри?

Една от причините съзирам в съществуващите вярвания. Не можеш да си „нормален” ръководител, ако нямаш някакво кредо, нямаш убеждения или нямаш в джоба си нещо, което да действа срещу уроки. Всъщност в това няма нищо страшно, но вярванията не са нищо повече от мнения, към които се стараем да бъдем лоялни, за да изглежда светът – поне отчасти – предвидим.

Във филма „Животните са прекрасни хора” туземците откриват водоизточника с помощта на ловък трик. Намират голям камък, в който има толкова широка дупка, в която тъкмо да се вмъкне ръката на една маймуна. Работата е там, че маймуните знаят къде да намерят вода. Туземецът поставя във вдлъбнатината едно парче сол и то така, че маймуната да може да го забележи, тя направо обожава химическото вещество натриев хлорид. След като туземецът се отдалечава на известно разстояние, маймуната отива към камъка и бърка в дупката за солта. Само че за нейна изненада тя вече не може да си извади ръката, тъй като е сграбчила солта и дланта ѝ се е превърнала в по-широкия юмрук. Нашият човек вече спокойно може да ѝ надене на врата една каишка и да ѝ разреши да излапа солта. След това маймуната, естествено, страхотно ожаднява и ще не ще е принудена да отведе изобретателния ловец там, където има вода. По същия начин вярванията държат в плен ръководителите. Ако не ги подминат, лесно могат да се окажат в капан. Американецът Джон Фоппе, който се е родил без ръце, стига до извода, че „единствените недъзи, които имаме, са мислите, които ни ослепяват, и вярванията, които ни парализират”.

Другата възможна причина е, че предприятията неправилно избират мениджърите си, както и че бизнес училищата евентуално лошо преподават правилното поведение или пък самият мениджър не изгражда правилно ценностната си система. Всичко това са възможни компоненти, нещо повече – често пъти човек се сблъсква с направо ужасяващи практики. Същевременно над 10-годишният ми опит на стопански ръководител, както и опитът ми в изграждане на мениджърски качества, придобиван още толкова години, ми дадоха възможност да наблюдавам причинно-следствени проблеми, „произведени на конвейер”

тъкмо от такива мениджъри, които се държат по начин, който е тъкмо обратен на онзи, който очакват от тях фирмата или подчинените им.

Някои използвани днес средства способстват за изграждането тъкмо на такова поведение и навици, които не бихме искали да наблюдаваме у ръководителите или пък да станем съучастници в забъркани от тях прекеждия. Такива средства например са онези програми за изграждане на мениджърски качества, които целят постигане на промяна на поведението чрез обучаване на мениджърите, или пък онези „героични истории”, много ефектно споделяни от щатните разказвачи, с помощта на които те се опитват да преценяват и мотивират мениджърите. Мнозина от онези, които взимат решения, прекалено опростяват въздействието на решенията върху поведението на човека и неговата промяна, като не разбират в достатъчна степен ролята на диагнозата, на намесата и на управлението на последиците. Ако я разбираха, щяха да могат и планини да повдигнат.

## **НЕ МЕНИДЖЪРИТЕ СА ВИНОВНИ, А „ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ” ПРЕДЛАГАТ ПОГРЕШНИ РЕШЕНИЯ**

Това също е справедливо предположение, та нали в помощ на ръководителите средствата се осигуряват от сътрудниците от отдела за човешки ресурси. На една конференция, в рамките на един от панелите, дискусиата се водеше около това кой е добрият HR (*бел. ред.*

– *съкращение от Human Resources, „Човешки ресурси” на английски; по-нататък в текста се използва английското съкращение*) мениджър. Единият от участниците ме попита дали смятам, че мястото на HR-мениджъра е в ръководството. Картичката е смесена – отговорих. Има фирми, където и сега HR-мениджърът е член на ръководството, но за повечето предприятия това все още не е характерно. И това е нормално – добавих, понеже често (с уважение към изключенията) не е и оправдано да бъде член на ръководството. Най-големият проблем произтича от факта, че повечето HR-мениджъри не идват от бизнеса, трудно им е да отговорят дори на въпроса как всъщност фирмата им прави пари. Обучавани са на мениджмънт в областта на човешките ресурси от хора, които могат да преподават, но опитът им в областта на бизнеса е съмнителен. Поради това бизнесмените най-често гледат на тях като на недооценени творци и едва усяват, и то с пот на челото, да

прокарат в ръководството техните инициативи, които често са объркани. Дори и да са членове на ръководството, те нямат тежест.

Преди да изпаднеш в недоумение – казах на човека, който ме попита – бързо искам да защитя и тях, и занаята. HR е наука едва от двадесет и няколко години. В началото на 90-те години тези звена се наричаха отдел „Кадри”, който се занимаваше с администриране на персонала, изчисляване на заплащането и с трудово-правни въпроси. Ако погледнем примерно правото, продажбите или финансите – това са все вековни професии, за това време при тях се е натрупал огромен опит, преживявания, практика и познания. Изследванията в областта на поведенческата наука също се извършват от няколко десетилетия насам, така че не би било справедливо да се очаква от една толкова млада професия, каквато е HR, за съвсем кратко време да натрупа огромен опит и така да предлага най-добри решения. В хуманитарните науки все още се извършва предимно

експериментиране и натрупване на данни. Защо да ѝ е мястото на една позиция, която е във фазата на събиране на информация, в управлението? Днес HR се намират точно там, където трябва да бъдат, имайки предвид периода, през който съществуват. В същото време HR трябва да бъдат порицани заради това, че невероятно бавно се избавят от червивите решения. Работата им, разбира се, никак не е лесна, тъй като – както ще видим – ясното виждане на нещата се затруднява от купища полуистини; но това не ги освобождава от задължението да използват главата си и да разсъждават критично.

## **НЕ „ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ” ОПРЕДЕЛЯТ РЕШЕНИЯТА, А ДОСТАВЧИЦИТЕ НА УСЛУГИ**

Ами и това звучи справедливо, спор няма. Горедолу средно веднъж седмично виждам мои колеги да се изявяват в различни обществени медии и да обясняват какви са мениджърските компетенции през ХХІ век, какви са качествата на мениджъра в дигиталната ера, какви умения трябва да притежават служителите от по-младите поколения. Може пък и да имат такъв късмет по отношение на погледа в бъдещето като спиритистката Ода Мей Браун във филма „Призрак”, която, взирайки се в една сфера, можеше да разговаря с мъртъвци.

Решенията в сферата на HR са достатъчно несигурни и поради това, че дори и най-добрият съветник или доставчик на услуги



експериментира, събира данни, проучва и трупа опит. Ако нещо някъде се получи добре – веднага го публикуват и го обявяват за добра практика. Например очакванията един ръководител да вдъхновява колегите, да изгражда доверие, да бъде автентичен, да помага на подчинените, да бъде съпричастен, емоционалната му интелигентност да бъде извисена и други подобни привидно полезни хитринки. Взимайки ги на въоръжение, на пазара на услуги се появяват все повече участници с обещаващи методи за все по-добър подбор, сякаш подборът, основаващ се на компетентността, има солидни истории на успеха. Обработвайки и изучавайки дейността на множество изследователи и специалисти, виждам, че много малко са доказателствата за това, че голяма част от предложенията са допринесли за увеличаване на ефективността или че благодарение на тях се е подобрило каквото и да е.

Повечето изследвания имат за цел да установят на какво се дължат добрите постижения на различните екипи, организации или тъкмо фирми. Да, и това трябва да се изследва, само че проблемът е там, че историите за успеха – и свързаните с тях решения - не изследват тъкмо поведението на човека, на ръководителя. Сякаш никой не се интересува от това какво искат ръководителите, какво им помага да променят поведението си. С колежата Тамаш Червеняк изготвихме едно приложение, което помага на мениджърите да осъзнават поведението си, да го променят. Един европейски директор по HR се заинтересува от идеята, поиска да се запознае с приложението, така че му разрешихме достъп до него. В крайна сметка ни писа, че приложението му е харесало, но е прекалено просто, докато според него мениджърите се нуждаят от доста по-сложни неща. След това си спомних за проучването, което направихме сред най-активните ни потребители. На второ място беше посочено: „Приложението ни харесва, защото е просто”. Изглежда съществува известна дистанция между това, което е важно от гледна точка на HR, и онова, от което наистина се нуждаят мениджърите. И това виждане в кристалната сфера е една от причините мениджърите да не стават все по-добри и по-добри.

Целият бранш, занимаващ се с обучение на мениджъри, се фокусира върху нормативите – какво трябва да прави ръководителят и как трябва да се извършват нещата – а не си задава въпроса кое е истинското, какво всъщност протича и защо. Консултантите често първо ти свалят часовника от ръката, за да ти кажат след това колко

е часът. Основният проблем с множеството умни предложения е в това, че са в състояние да посочат само анекдотична взаимовръзка или пренебрежима корелация между поведението на ръководителя и резултатите на екипа.

Една друга особеност на бранша е, че прагът за влизане в него е нисък, щом някой реши да се заеме с консултиране. Не е задължително методологията, която използвате, да бъде надеждна, не е задължително да сте запознати с научни изследвания, не е задължително да разполагате с мениджърски опит; достатъчно е да се изтегли една уебстраница и на следващия ден вече сте гуру. Всеки може да има блог, всеки може да пише по въпросите на мениджмънта или да разработи HR-софтуер. Едва ли се е случвало някой веднъж да излекува някого и след това да тръгне на турне, за да преподава как се прави това. А защо това да е възможно в науката за управление? Защо всички разбират от нея? Не казвам, че няма достатъчно отлични и подготвени специалисти. Има, и още как. Но въпреки това е странно, че има и много хора, които, едва докоснали се до мениджмънта, вече се вживяват в ролята на коуч.

Има толкова много готварски книги „Прави така, ако искаш да бъдеш успешен“, че трябва да се положат наистина значими усилия да се открият онези сред тях, които се основават върху по-сериозна предистория. Множество браншови играчи дишат с пълни гърди върху стъклото на прозореца, така че в крайна сметка става трудно да се гледа през него.

Преди няколко месеца ми се обади един познат и ми каза, че създали един готин и палав софтуер за подбор на служители и искат с него да пробият в една фирма, с която аз съм в добри отношения.

- Би ли могъл да съдействаш? - Може и да мога, но я кажи за какво става дума, - отговорих. След като каза в общи линии за какво става дума, го попитах върху какво се базират различните взаимни обвързаности.

– Амиии... Това не е моята област, ще те свържа с психолога, който помогна за разработването на софтуера – оправда се човекът.

Добре, съгласих се. Срещнах се с психолога - една дама на около 30-годишна възраст, която разсъждаваше как според нея функционира светът на труда, какви са психологическите истини и как те трябва

да бъдат прилагани на работните места. Очевидно нямам за цел да обидя никого, доход на тази планета с мирни намерения, попрыцквайки и танцувайки степ, но явно на едно решение толкова му трябва: вземи някого с физиономия на опаричил се баровец (това ще да е изпълнителният директор), един ентузиасиран човек за сектор „Продажби” и двама програмисти, както и един психолог, за да изглежда автентично всичко, което правиш. Дали пък само мен ме притеснява лекичко, че за последна инстанция се самообявява едичкой си с близо нулев опит във фирмените среди и дава акъл как ефективно да изберем човека, който е най- подходящ за работа?

Но да кажа и няколко думи в защита на доставчиците. Фирмите често измерват с помощна на някаква методология ефективността на техните програми за развитие и се опитват да наложат някакви показатели на доставчиците на услуги. Изчисляват например дните за тренировка, броя на лекторите и на участниците, пресмятат как са се чувствали по време на обучението мениджърите, количеството изразходвани ресурси (време, пари), само не и дали в резултат на всичко това е станало каквото и да е.

Похвален стремеж, но дали повечето данни, взети заедно, означават по-добри данни? Попълнените анкетни карти, в които се изразява удовлетворение от тренировките, не дават ясна представа доколко е било полезно обучението, а какво е било лицето на лектора. Не е ли неблагоприятно след сармите на мама да искаш и квадратен метър от бисквитките с двойна доза шоколад? Ако се измерват лошите неща, често пъти се получава по-голяма беля, отколкото ако не се измерва нищо, защото резултатът ще е напълно адекватен на измерваното. Ако отговорникът за HR измерва колко ли приятно им е било на участниците по време на обучението, на упражненията, тогава браншът ще се фокусира върху този лош резултат, т.е. ще се опитва да направи програмите за обучение още по приятни за изживяване.

И защо да възниква въпросът колко от придобитите знания са били използвани в практиката? От това никой не се интересува, никой не го измерва. Казано по-просто – измерването на фактора „преживяване” ще води до прилагането на все по-развлекателни програми за обучение, а не на такива, които да доведат до реални промени на работните места. И отговорността за това не е на доставчиците, а на възложителите.

## ЛИПСВАЩИТЕ ИНФОРМАЦИИ

Абрахам Валд е бил важна личност по време на Втората световна война. Не четем за него в историческата литература „само“ защото е бил математик. Прочул се е с това, че е знаел отговора на въпроса колко броня и къде трябва да се монтира върху изстребителите, за да бъдат по-малко уязвими и за маневрират по-ефективно. Колкото повече броня има върху самолета, толкова по-тежък и по-малко маневрен става той. Ако бронята е малко – по-лесно е да бъде свален. Следователно въпросът е бил – кое е оптималното количество броня?

Американските машини, които са се завръщали от бойни полети, са били целите в дупки от куршумите на противника. Пораженията обаче не са се разпределяли равномерно върху корпуса на самолета, повече е имало в областта на резервоара за гориво, по-малко – около двигателите. Оръжейните специалисти са били единодушни, че сигурността може да се подобри, ако се увеличи бронираната площ там, където това според тях е най-необходимо

– около резервоара за гориво. Когато попитали Валд колко броня да се постави в областта на резервоара, не получили очаквания от тях отговор. Защото Валд казал: бронята се слага

не там, където са пробойните, а там, където са малко – върху двигателя. Естествено, погледнало го с известно учудване. Все още не можели да разберат защо, въпреки че всичките били умни хора, но интелигентно са се заблуждавали.

Валд попитал старшите командири къде са липсващите попадения върху двигателите? Били са върху онези самолети, които са били свалени и не са се завърнали след битките. Затова са се завръщали самолетите с по-малко дупки в областта на двигателя - онези, които са получили там повече попадения, просто не са могли да се завърнат. Ако един самолет е бил улучен само веднъж, това не означава, че пилотът е бил голям майстор, а че е бил подпален и свален самолетът, който е бил улучен два пъти. В полевата болница много повече от намиращите се там бойци са с рани в краката, отколкото онези, които имат ранения в гърдите. Но не защото бойците ги улучват по-често в краката, а защото онези, които са улучени в гърдите, постъпват не в болница, а предимно в моргата.

Подобно на оръжейните експерти мнозинството специалисти също виждат онова, което е пред очите им, работят въз основа на тази информация, на тази основа изготвят разбиранията си по отношение на човешките ресурси, на тази основа оценяват хората и върху тази основа ги и развиват. Бих искал да посветя това мое произведение на откриването на пробойните в тяхното мислене – за да намираме подобрите решения. Надявам се след като прочетеш книгата, да съумяваш да взимаш по-мъдри решения или поне да започнеш да се съмняваш в универсалната пригодност на решенията, да прогледнеш по-ясно в хаоса; евентуално да започнеш да разсъждаваш по-благоразумно при въвеждането на следващата система или по време на изработването на следващата корпоративна програма.

Някъде ще откриеш една-две опорни точки, полезни за мениджърската ти работа или пък - в качеството ти на експерт по HR - ще преосмислиш начините на действие на решенията. В няколко от разделите на тази книга – като сложиш очилата на служителя – ще можеш да поразсъждаваш върху различни гледни точки. Полека-лека ще започнеш да виждаш колко сложно е да се ръководят колективи и предприятия, да осъзнаваш колко много време и енергия трябва да се инвестират, за да се научиш как се управляват хората. В една книга е трудно да се дават съвети, тъй като предприятията, промишлените отрасли, фирмените механизми могат да бъдат твърде различни – така че онова, което тук изглежда като добро хрумване, там може да доведе до тотален провал.

Нямам за цел да бъда „последна инстанция”, да предложа решения за всички съмнения. Същевременно бих желал да избегна подозренията, че искам да изсипа една кофа нечистотии върху масата на унгарските компании и доставчици, пък нека всеки гребче от тях с пълни шепи до насита. Ще разказвам през призмата на собствения си опит къде най- често се допускат грешки. А когато имам идеи, ще правя предложения как каруцата да мръдне макар и малко напред или поне да бъдат избегнати онези капани, в които мнозина вече са попадали.

С написването на тази книга бих искал да привлека вниманието не върху грешките на мениджърите, а върху онова, което е предизвикало допускането на тези грешки. Чрез по- задълбоченото разбиране на причините за грешките ще стигнем по-близо и до подобряването на ефективността и функционирането на процесите,

ще създадем по- привлекателни работни места. Убеден съм, че ако престанем инстинктивно да се уповаваме на полуистините, с малко повече информираност ще съумеем да създадем една по-добра версия на нашата професия, да спестим пари в търсене на лек за болежките, да се подлагаме на по-малко стрес и бъдем по-успешни.

Сигурен съм, че мениджърите, експертите по HR и консултантите биха искали да дадат най-доброто от себе си, за да тласнат напред развитието на нещата. Естествено усилията, опитите заслужават похвала. Според мен обаче действията в тази посока биха могли да бъдат по-сръчни. Бихме могли по-добре да си свършим работата, ако не се влюбвахме в собствените си решения, ако евентуално се интересувахме къде и при какви обстоятелства е довело до добри резултати предложението на консултанта, има ли и какви са ограниченията то да бъде приложено. Няма да навреди, ако постоянно имаме едно на ум, че притежаваме само част от цялата възможна информация, така че съвсем не е нулев рискът от вземането на погрешно решение. Ако продължаваме да се занимаваме с драскане по повърхността, шансът да постигнем положителни промени никак няма да е голям. И все пак няма причини за притеснения, надежда има – но, за съжаление, дяволът е в детайлите! Така че да повдигнем капака на двигателя и да видим какво се крие вътре.

Защо трябва да се извършват промени? Затова, защото онова, което ни е довело дотук, няма да ни води по-нататък. Ако искаме промени в работните места, трябва да разберем на какъв етап от развитието сме днес, какви сили формират начина на мисленето ни и вземането на решения. Възможно е към края на книгата у теб да се появят повече въпроси, отколкото отговори. Вероятно обратното би било по-добре, но, за съжаление, за да откриеш нови и по-добри отговори, е необходимо поне за мъничко да оставиш настрана собственото си мнение, изградените преценки за нещата, чувствата си. Отказвайки се, ти всъщност се сбoguваш с надеждата, че си могъл да имаш по-добро минало. Но имай смелостта да се конфронтираш с моята логика или с проучванията, които ще представя – защото, за съжаление, и аз не притежавам философския камък. Нали знаеш, че и по телевизора картината е пълна тогава, когато гледаме в центъра на екрана, а не в неговите краища.

# ЦЕЛИТЕ ВОДЯТ ДО ПО-ВИСОКА РЕЗУЛТАТНОСТ

---

## АКО ИСКАМЕ ДА ПРИВЛЕЧЕМ ДОБЪР КОЛЕГА, ТРЯБВА ДА ПРОВЕРИМ КАКВО Е ВЪРШИЛ ДОСЕГА

До втръсване ни е дошло да чуваме, че най-важното за една фирма е нейният персонал. И бихме си помислили, че по тази причина компаниите отделят особено голямо внимание на единственото нещо, което е под техен контрол - на подбора на служителите. Процесът на подбор би трябвало да е внимателен: та нали сътрудниците, които се занимават с търсене на кадри, използват за издирване на подходящи кандидати най-различни източници – портали за търсене на работа, препоръки, лично запознанство и т.н. Ако обаче лекичко надзърнем под повърхността, методологията за подбор и интервюиране далеч не изглежда толкова убедително.

Липсва единодушие дори по въпроса на какво пък основание трябва да се предлага бюро някому? Има хора, които смятат за особено важен фактор придобития опит и по време на интервютата строго проследяват миналото на кандидата. Педантично се запознават с автобиографията на всеки един от кандидатите, внимателно се запознават с досегашните работодатели и с това какви длъжности е заемал кандидатът. Гледат на миналото на кандидата сякаш то е врата към бъдещето. Ако гледаме миналото на кокошката, то е яйце; ако гледаме какво е бъдещето ѝ – то е супа. Има и такива, които залагат на мисленето, на интелигентността. Вярват, че ако някой е умен, той ще има успех в редица роли, по-умните хора в сравнение с останалите просто по-лесно се вписват в работната среда. При подбора на сътрудници дават предимство на онези от кандидатите, които могат да се похвалят с най-добри университетски оценки или притежават диплома за МВА (master of business administration).

А има и такива мениджъри, които поставят на първо място фактори като силата на волята, упоритата работа, последователи са на учението „Успехът е 10% талант и 90% трудолюбие”. При подбора

на сътрудници издирват в миналото им признаци на решителност и всеотдайност. Привържениците на мотивацията или отношението към работата по време на интервюта търсят какво мотивира индивида. Предполагат, че мотивацията е такова качество, което някой или притежава, или не. Страстно се опитват да разберат какво е било отношението към работата на кандидата на предишните му работни места, колко ентусиазиран е бил при изпълнението на определена задача. А най-ужасното е, когато всичките тези качества се търсят във всеки един от кандидатите; така неспасяемо се отправят към неуспех в подбора, тъй като тестват само неща, които не се смятат за първостепенни.

Процесът на наемане на нов сътрудник започва така: ръководителят формулира пред HR необходимостта от това и приблизително описва какъв горе-долу колега е необходим. Въз основа на това отговорникът за подб различните портали за търсене на работа и се чакат постъпващите в отговор автобиографии. Повечето подобни портали всъщност представляват колекции от кариерна патология, складираат и правят достъпна онази информация, която е налична за миналото на дадения човек. „Официалната” информация за индивида може да бъде допълнена с проверка на неговия фейсбук профил или чрез търсене в Гугъл. С това патологичното трупане на информация се обогатява още повече.

Сега трудовият пазар е много динамичен и е разбираемо, че в него се включват нови и нови участници, например чрез търсене в групи, сред участници в различни игри и използване на нови и нови идеи. Имам обаче усещането, че хората измислят най-различни умни, анекдотични или изглеждащи ефективни техники само и само за да започнат да ловят с всички останали риба в също езеро. Естествено възможно е да се окаже, че някой от авторите на идеи е по-сръчен от останалите, но въпреки това е хвърлил стръвта в такова езеро, в което – гледайки демографските данни – в близко бъдеще няма да се появи повече риба от досегашната. Не виждам причина да се инвестират време и енергия в подобен риболов, когато рибата е все по-малко, а конкуренцията – все по-изострена. Но дори и това не е най-голямата въпросителна за мен, мога да се съглася, че това е една даденост и че трябва да се опитаме да се приспособим към нея. Не мога да приема обаче приспособяването да се изчерпва с измислянето на все по-креативни начини на търсене на работна ръка.



Всъщност доколко е вярно разпространеното мнение, че успехите или провалите в миналото определят и бъдещите постижения? Усилията, положени за запознаване с миналото на кандидата, освен че ще разкрият доста важна информация, по същество няма да дадат почти никакъв отговор на въпроса на какво този човек би бил способен в бъдеще. А точно това би било полезно да се разбере.

Поради някакви причини компаниите изпитват ревностна любов към автобиографиите и мотивационните писма. По-специално това, последното, не го и разбирам... Та защо да пращам CV-то си във връзка със заемане на позиция, за която не съм мотивиран? Добре де, все едно. Във връзка със CV-тата много от доставчиците на услуги се опитват да предложат решения в обработката на съдържащите се в тях данни. Да кажем – точно на онези, от които няма кой знае каква нужда. Единият от големите проблеми е че автобиографиите са неточни, което вероятно се дължи на факта, че CV-то всъщност е един маркетингов материал, в който „продавачът” се опитва да представи „стоката” си във възможно най-благоприятна светлина; в случая – самия себе си.

Хората често не посочват правилно периода, през който са заемали дадена позиция. Например срещал съм се със случай, когато изглеждаше, че кандидатът е работил на дадено място в продължение на една година, защото беше посочил като период 2017-2018 г., а времето всъщност беше от ноември 2017-а до февруари 2018 а. Но да забравим за това, да приемем, че CV-тата са верни на 100 процента. Дори и в тези случаи дават информация само за придобитите познания и практика; а тъкмо това лесно може да бъде придобито относително лесно по време на бъдещата им работа, за която кандидатстват.

Колегите, които са отговорни за подбора на кандидатите, често признават, че резюмето от събеседването не издава нищо за навиците на човека, за неговите предпочитания, начина на мислене, способностите, упоритостта или евентуално за онези негови качества, които понякога създават проблеми; така компаниите много по-често подбират нови сътрудници въз основа на впечатленията, придобити по време на личните срещи. Ако си правил интервюта, припомни си какво е съотношението между окончателните решения, които си взел: дали въз основа на информацията, съдържаща се в резюмето, или информацията, придобита по време на интервюта?

Мисля, че страниците, върху които са напечатани CV-тата, се използват главно за записване на допълнителната и наистина важна информация. Тихичко ще посоча, че един празен лист с формат А4 предлага далеч повече място за това.

Ако сте преглеждали автобиографията по време на събеседването, вие всъщност сте обсъдили какво в крайна сметка ще е по-маловажното. Подвеждащо ще бъде да поставите в центъра на любопитството си опита от кандидата от миналото, защото така лесно можете да надцените неговите способности. Да, опитът също е от значение, но не казва почти нищо за перспективата да се работи заедно с този човек. Може да се окаже, че е напуснал предишната си месторабота тъкмо защото е там достигнал предела на своите възможности. Това няма да го научите, когато се интересувате от придобития чу там опит. Има ръководители, които вярват в образованието, т.е. във високообразованите мениджъри. Ако това беше вярно, вие нямаше да назначите във фирмата си нито Бил Гейтс, нито Стив Джобс, тъй като те не са имали нито кой знае какво образование, нито кой знае какъв опит. CV-то не говори нищо за това какво мотивира кандидата, какъв е неговият характер. Когато се наема млад човек, който е в началото на своя трудов стаж, няма защо да се гледа и CV-то му, тъй като в него няма какво да се види. Стига снимката му да не е толкова грозна, че антивирусната програма да я филтрира, и вече може да идва на интервю. По някакви странни причини при нас повече се разчита на това, на което той ще бъде способен, отколкото на онова, което е свършил досега.

Всъщност кандидатите се филтрират въз основа на по-маловажна и неточна информация и след това на интервю се канят именно онези, които са подбрани чрез по-малко релевантни критерии, които биха имали по-малка тежест при взимане на окончателното решение. Дали пък не успявате да намерите подходящите сътрудници тъкмо защото поради лошите критерии за предварителен подбор, базиращи се главно да написаното в CV-тата, дори не сте извикали за събеседване потенциално по-перспективните хора? Може ли в първия филтър да попадне колега, който е талантлив, но знае по-малко? Как можете да прецените въз основа на автобиографията доколко ефективен би бил при вас колегата, какво ще е поведението му, каква е ценностната му система, какво е да работите заедно?

Ще кажете – ами нали затова е събеседването. Да, но то е чак след филтрацията чрез прегледа на CV-тата! Много от моите познати, които се занимават с HR, казват, че по време на интервюта се съсредоточават главно върху готовността на кандидата да се впише във фирмената култура. Така де, само че подлагат на проверка тази готовност единствено сред онези, които са минали през филтъра въз основа на нерелевантни критерии. Последователността има значение!

С една идея може да изглежда по-добро решението филтрирането да се извършва въз основа на поведението – например как кандидатите реагират в различни хипотетични ситуации, при изпълнението на какви задачи се чувстват в стихията си, какво е за тях идеалното работно място, в какво вярват и как се ръководят в живота от тези ценности ги. Или да струпате на едно място важните от гледна точка на фирмената и екипната култура елементи и да наблюдавате как реагира на тях кандидатът. От тази гледна точка оценяващият център (Assessment Center, AC) е по-добро решение в сравнение с филтрирането на база CV-та, но с това доброто, което казвам за него, се изчерпва.

Един от клиентите ми реши да използва при подбора AC. Методът е следният: събират се на едно място около 8 кандидата и им се възлага да решават различни задачи в екип. В AC участват оценители, които наблюдават поведението на кандидатите и въз основа на това преценяват кои са истинските пичове, които заслужават да бъдат взети на работа. След два AC виждат, че първият екип се е представил много по-добре от втория. Стигат до извода, че методът е много добър, защото абсолютно добре прецежда по-слабо представителите се.

Когато разглеждах показателите, видях, че в първия екип фигурира един кандидат, чиято индивидуална оценка е много ниска, така е „дръпнал“ надолу средната за екипа. Ръководещият оценител на AC каза, че това е един твърде краен случай, затова са го извадили от статистиката. Окей – казах, но какво щеше да стане, ако по една случайност този човек се беше оказал във втория екип? Естествено, пак щеше да „дръпне“ надолу усреднената оценка, но в по-малка степен, тъй като участниците в него и без това не се представиха особено добре. Дали слабият изпълнител щеше да бъде забелязан и в този екип? Едва ли, тъй като там щеше да се представи едва с малко

под средното. Най-вероятно – не, нямаше да бъде забелязан. Слабото представяне беше видно не защото АС е действал добре, а защото благодарение на случайността този кандидат лъсна на фона на добрата средна оценка. Бихме могли да си помислим, че пренебрегването на крайностите е без значение, а междуременно не забелязваме, че подобно манипулиране на АС-тата е в услуга на рационализиране на нашите хипотези, на създаване на съгласуван образ на това, в което бихме искали да вярваме – например правим верен избор измежду кандидатите.

Друг голям проблем произтича от това, че подборът въз основа на компетентността, извършван от АС-тата, не посочва причинно-следствената връзка по отношение на последващото успешно представяне на кандидата във фирмата. Привържениците на подобна методика понякога се позовават на проучвания, според които подобрените по този начин колеги се задържат за по-дълго време в предприятието, били са успешни в работата. Важно е да се знае, че действително може да съществува някаква връзка, но няма как да се оцени в каква степен този метод на подбор е изиграл роля и колко значително е било влиянието на онези фактори (например условия за работа, колеги, ръководител, отдалеченост от домашното жилище), които също са били причина да може да се разчита на колегата по-продължително време. Как може да се екстраполират 6 месеца след назначаването на работа факторите, които са повлияли върху сътрудника и неговото представяне на новото работно място?

Но да погледнем все пак позитивно на нещата – в крайна сметка проучването е постигнало целта си. Ти нали си платил за него?

Не искам да разубеждавам никого, дори и случайно няма да посмея да твърдя, че споменатите методи не могат да бъдат полезни. Но те просто нямат връзка с това дали в крайна сметка човекът се е вписал успешно и ще си върши добре работата. Асото купа е силна карта, но не винаги ще надвие седмицата каро, особено ако козът е каро. Както и възрастта, полът, етническата принадлежност или религиозността не винаги са фактори за трайния успех. Опитът може да помогне много, но към него трябва да се подхожда внимателно – обикновено той е резултат на по-продължителния трудов стаж и не е обяснение за успеха. Обучението, знанията имат принос за успеха, но не са единственото му обяснение. Всички ние познаваме хора, които са добре образовани, но са губещи и

недоволни. Упоритата работа е много важна, трябва да се работи усърдно за успеха, но само по себе си това не е достатъчно.

Подборът е сложно нещо. Затова ще се нагърбя с препоръчването на няколко опорни точки по отношение на това каква информация е целесъобразно да търси ръководителят по време на подбора и интервюирането.

- Преди да направиш каквото и да е, помисли добре дали наемането на нов сътрудник е по-полезно за престижа ти, отколкото за резултатите, и не е ли по-добре да решиш проблема с реорганизация на работата?

- Определи какви са очакванията, на които трябва да отговори кандидатът. Не прекалявай с изискванията по отношение на компетентността и опита – изисквай ги само доколкото са абсолютно необходими!

- Ако е трудно да се формулират просто очакванията по отношение на длъжността, за която се търси човек, дефинирай онези 3 качества, с които не можеш да правиш компромис!

- По време на събеседването наблюдавай повтарящите се модели на мислене, чувства и поведение на кандидата и се опитвай да си представиш - отговарят ли те на длъжността, за която кандидатства!

- Личният живот всъщност не се различава съществено от работата. Като се изключат пълните откачалки, всеки човек разполага с една-единствена глава и не е в състояние да я използва по един начин у дома и по друг – в работата. Въпросите ти не трябва да са по отношение само на предишния опит в работата, смело питай за най-общи неща (например „Какво ще направите, ако някой на улицата започне да коментира „дрехите Ви?““), на тях човек отговаря по-охотно и откровено, защото не започва инстинктивно да се чуди кой е най-добрият отговор.

- Задавай отворени въпроси, не подсказвай вярната посока! Например „Според Вас колко строг трябва да бъде контролът върху работата на хората? Какво чувствате, когато някой поставя под съмнение казаното от Вас?“

- Обръщай внимание на конкретиката, филтрирай теоретичните примери! Помоли кандидата да разкаже за случай, в който е успял да се пребори със съпротивата срещу неговите идеи!

- Ако кандидатът каже „Обичам да работя с хора”, попитай го с какви точно хора обича да си има работа. С непознати? С приятели? С партньори? С потенциални клиенти? И какво ще прави с тези хора? Ще им продава нещо? Ще се грижи за тях? Ще ги ръководи? Успокоява? Вдъхновява? Или ако каже, че „силата ми е в това да довършвам нещата”, попитай го кои точно неща. Дали обича да измисля нещо преди осъществяването им или обратното – обича да реализира измислени от друг идеи? Силата му в това ли е, че е в състояние да върши множество дребни неща наведнъж или че обича да изпипва нещо голямо и значимо до самия му край?

- Разговаряйте за опита, натрупан от кандидата, но внимавай примерите, които посочва, да не са единични, а повтарящи се! Та някой може и да е постигнал еднократен успех, като междуременно е успял да деморализира петима души.

- Нагласата за усърдна работа в голяма степен зависи от външни фактори – например от това как човек се чувства на работното място и в какво се състои работата му. Следователно и за това не разпитвай много-много, вероятно всеки е в състояние да се труди усърдно, ако вижда смисъл в работата.

- Кръгът на интереси е опасно нещо. Лесно е да попаднеш в капана на единоумислието, когато ти е приятно да разговаряш с някого, имате еднакви разбирания почти по всички въпроси и затова си ставате взаимно симпатични. Но от всичко това не следва, че този кандидат е най-подходящ за съответната длъжност. Опитът ми ме е научил, че най-здравословно е да се подбира сътрудник, който може и смее да постави под съмнение разсъжденията ти. Щом двама души са съгласни във всичко, тогава единият от тях е излишен!

- Възползвай се от силата на референциите! Във всички случаи установи контакт с предишните мениджъри на кандидата, за да можеш да получиш информация за него. Ако нито един от тях не го препоръча, в никакъв случай не го наемай на работа! Всеки има поне по един човек в живота си, който да каже добра дума за него.

Ще взимаш много по-добри решения при подбора на колеги, ако се опитваш да разбереш кой от кандидатите на какво е способен. Задачата определено се усложнява от факта, че поведението се променя според ситуацията или може да се променя в зависимост от това на кой етап от кариерата си е кандидатът. Но и това не е достатъчна причина да се приемат за истина от последна инстанция такива неща, които на пръв поглед са полезни, но всъщност не способстват за решаването на проблемите, свързани с подбора.

И сега вече, когато си се сдобил с мотивирани сътрудници, дай да видим как първоначално заявеното желание за действие бива съсипевано от различни мениджърски решения. Да сме наясно, че мнозинството служители в понеделник преди обед биха продали и душата си за един дълъг уикенд. А следобед – вече и твоята душа...

## **ОПРЕДЕЛЯНЕТО НА ЦЕЛИ ВОДИ ДО ПО-ДОБРИ РЕЗУЛТАТИ**

Редица изследователи стигат до извода, че хората работят с по-голямо удоволствие тогава, когато пред тях стоят конкретни, предварително посочени цели, отколкото когато „творят изкуство заради самото изкуство”. Доколкото проучванията еднозначно показват, че при наличието на поставена цел хората работят много по-мотивирано, логичен изглежда и изводът, че още по-добре е да има повече поставени цели. Логиката – това е систематичен способ самоуверено да се стигне до погрешно заключение. Защото сред изследователите вече далеч няма такова единодушие по въпроса, че многото (повече от три) цели са нещо добро; напротив, по-малкото са по-мотивиращи за служителите. Тъй като измеримостта е важно нещо, предприятията едно по едно са въвели различни системи за измерване. Някъде МВО (англ. Management By Objectives – Управление по цели), някъде КРІ (англ. Key Performance Indicator – Индикатор за ефективност), на друго място SMART (англ. Simple, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound – Просто, измеримо, постижимо, релевантно, ограничено във времето), или пък ВНАГ (англ. Big Hairy Audacious Goals – Големи космати дръзки цели), а напоследък най-актуалното и модно наименование е ОКР (англ. Objectives and Key Results – Цели и ключови резултати).

Замисълът е каскадообразното поставяне на цели да стимулира, да помага при синхронизирането на приоритетите и при оценяването на резултата. Изглежда ръководителите се притесняват, че без

посочени цели хората ще започнат да тичат хаотично насам-натам, ще се хаби напразно много енергия за решаване на второстепенни и по-малко приоритетни задачи. Покрай формулиране на целите беше въведен и процент на успеваемост (така например с въвеждането на SAP – англ. SuccessFactors, Фактори за успеха - за успешно се смята постижени от 70%), като сътрудникът получава оценка и възнаграждение на тази база.

Фирмите придават на целите тройно предназначение: да стимулират, да помагат при контрола върху представяне и за оценката му. Ето тук, в резултат на тези вярвания, настъпват проблемите и корабът започва да се люшка насам-натам в откритото море. Вярно е, че по-високите по степен цели карат всички да гребат с веслата в една посока. Не изглежда безполезно дейностите да се синхронизират, от това има истински смисъл тогава, когато под въздействие на целите се подобри активността. Важно е всички да гребат в една и съща посока, но ако корабът не напредва?

Консултанти-мъдреци подчертават, че спуснатите отгоре цели води до по-голяма производителност. Може пък аз да съм несръчен, но не успях да намеря изследване, което да докаже това твърдение. За сметка на това много проучвания установяват обратното. Още когато ръководех една от дирекциите в IBM, успяхме да уговорим един клиент за един по-голям проект. Трябваше да се обърна към колегата, отговарящ за продажбите, и той да направи съответното предложение на клиента Така и постъпих, но отговорът на колегата ме изненада: „Роберт, а възможно ли е да се пристъпи към проекта след 2 месеца? Работата е там, че вече постигнах квотата за продажби за това тримесечие и от гледна точка на моя бонус би било по-добре тези постъпления да се планират за следващото

тримесечие”. Така колегата потенциално лиши фирмата от един голям приход, за който беше възникнала възможност.

Има такива изключения, ще кажете, но какво става с онези, които са още по средата на пътя и са далеч от изгълването на квотата? Тях квотата и получаването на обвързания с нея бонус със сигурност ги мотивират, нали? Така е, но не съвсем. Проучванията на Дан Ариели (бел. ред - израелски икономист и психолог, роден през 1967 г. в САЩ) показват, че свърхокакванията оказват натиск върху



съответния служител и той, макар и да се старее повече, не постига непременно по-добри резултати.

Принудата поражда по-скоро страх, отколкото води до производителност. Ако не беше така, служителите не биха послъгвали или жонглирали с числата, нямаше да има причина да го правят. Правят го тогава, когато се страхуват от нещо. От това не следва, че няма полза от данните за продажбите; те отлично показват очакваните приходи, на тяхна основа отлично може да се прави оценка на средната производителност на екипа, занимаващ се с продажбите. За тези цели във всички случаи са полезни. Но едва ли помагат за увеличаване на постъпленията от продажби; чрез тях можем единствено да видим горе- долу какво и за колко сме продали през изминалата година. В този смисъл те посочват прогнозните резултати, но не ги генерират.

Бихме могли да помислим, че току-що съм открил едно изключение, за което не е важи максимата, че измеримите цели повишават производителността. Но можем да открием и други примери – например за подготовка на презентация с фиксиран краен срок, организиране на обучение за подготовка по лидерство през тримесечието, поддръжка на 10 камиона в рамките на един месец, приключване на 30 поръчки до края на седмицата и т.н. При всичките ще наблюдаваме явления, сходни със случая на квотата за продажби. Проблемът може би бил по-лесно разбираем, ако правим разлика между мотивацията и резултата, тъй като те съвсем не са едно и също нещо. Целите, ако са добре формулирани, могат да повишат мотивацията на индивида; но самото им наличие още не означава, че те ще бъдат постигнати или ще стимулират работниците към някакъв вид сътрудничество.

## ЗАДАЧИТЕ, КОИТО ИЗИСКВАТ ЗНАЧИТЕЛНИ УСИЛИЯ, СА МОТИВИРАЩИ

Не ми се вярва никога нищо да не си купувал в магазините на ИКЕА. Но дори и да е така, със сигурност сред роднините ти или в твоя приятелски кръг има такива хора, от които си чувал истории как сами са се опитвали да сглобяват мебели, купени от ИКЕА. Всъщност онзи, който е измислил клиентите сами да си сглобяват мебелите, трябва да бъде наказан със 100 такива сглобявания.

И защo въпреки това са толкова популярни тези стоки из целия свят, след като безплодните опити за сглобяването им отнемат цялата ти вечер, докато погържаш през зъби напразните си усилия? Отговора ще научим на другата сутрин, когато гордо показваме на половинката си резултата: виж, преборих се, но стана готино, нали? Не че сме забравили страданията, докато сглобявахме, но все пак повече обичаме тези мебели сутринта, отколкото миналата вечер. Изглежда че се пристрастяваме повече към онези неща, за които сме положили повече усилия, връзката с тях става силна. Имам приятел, който е член на един бизнесклуб, та той веднъж се оплака колко мрази да ходи там, колко не понася повечето от хората, с които трябва да седне на една маса.

- Тогава защo го посещаваш? - попитах.

– Знаеш ли, бях един от основателите му, няма да позволя толкова много усилия да отидат на вятъра, - отговори той.

За индивида ценност представлява не само постигнатият резултат, оценката се влияе и от количеството изразходвана за това енергия. Колкото повече е вложената енергия, толкова повече ни харесва постижението, независимо от неговата стойност.

*„Често надценяваме или подценяваме резултатите в зависимост от положените усилия, а не въз основа на реалната им стойност”.*

Изследователският екип на Дан Ариели е дал на произволно избрани хора инструкции за сгъване на определени фигурки оригами, в случая - жаби. Тъй като тези хора са били аматьори, крайният продукт естествено не е изглеждал кой знае колко добре. И хората, изготвили тези жаби, били попитани: каква сума биха платили за тях? Същият въпрос е бил зададен и на друга група хора, които не участвали в сгъването на фигурките. Оказа се, че „сгъвачите” изразяват готовност да платят доста по-висока цена в сравнение с не особено впечатлените хора от втората група; т.е. „сгъвачите” определено бяха надценили собствената си продукция.

Възниква обаче още един въпрос: какво ще стане, ако обяснението на това явление се състои във факта, че един от „сгъвачите” е

вложил при изготвянето на неговата фигурка някакъв ценен за него елемент и поради това тя е много по-скъпа за него? Така че била формирана втора група от „сгъвачи”, като инструкциите за сгъване са били още по- детайлни и сложни. Както и можело да се очаква, в резултат на това техните жаби изглеждали още по-нелепи. Обективните оценители естествено предложили още по-малко пари за тези оригами, тъй като те изглеждали наистина грозничко. Но членовете на втората група „сгъвачи” изненадващо заявила, че е готова да плати още повече за тях, отколкото членовете на първата група, действаща според по-опростените инструкции.

Експериментът показал, че за хората стойността на постигнатия резултат е правопрпорционална на вложената в това енергия. Когато са положили усилия, оценката е висока, когато са положили още повече усилия – оценката е още по-висока. Колкото повече време отделят за представяне на дадена задача, толкова по-ценен за тях е и резултатът.

Веднъж по време на едно обучение стана дума за това, че хората са абсолютно нереалистични - излъскват до блясък това, което са постигнали, и обикновено надценяват резултатите си. Понякога ми минава през главата мисълта, че най-добрият бизнес би бил да можеш да купуваш всекиго според неговата стойност, а да го продаваш за толкова, колкото самият той смята, че струва. Все пък да не се учудваме на това, след като притежаваме горната информация; най-доброто, което можем да направим, е да се съобразяваме с това явление. От една страна би било добре да поставяме пред колегите ни трудни, изискващи повече усилия цели ( В същото време си струва да бъдем внимателни, тъй като е почти сигурно, че те ще оценят изпълнението си по-високо, отколкото смятаме ние. В повечето случаи ръководителят не разполага с кой знае каква информация за това, колко усилия е положил колегата за постигането на целта, така че му е трудно да прецени какво ли всъщност означава за него резултатът.

## **ПОСТАВЯНЕТО НА ЦЕЛИ ПОМАГА ЗА ПРОСЛЕДЯВАНЕТО НА ДЕЙНОСТИТЕ**

И все пак цели трябва да се поставят – тогава ще има и какво да се проследява. Повечето изследователи на поведението посочват, че

проследяването на напредъка мотивира хората да продължават по започнатия път.

Измерването на напредъка обаче не винаги е проста работа. Ако да кажем поглеждаш към целите веднъж годишно, тогава работата ти е лесна: констатираш дали те са постигнати или какво още остава. Възможности за намеса няма. Очевидно по тази причина ръководителите оценяват напредъка на служителите към целите всяко тримесечие, като при това определят и процентен коефициент на постигнатото. В случаите, когато пътят към целта може да се разпредели на по-дребни етапи, може да се увеличи и честотата на измерването на напредъка, например когато става дума за произведена за един месец бройка или за публикувани за една седмица постове.

Но какво да се прави, ако напредъкът не е линеен? Един от колегите, който участва в състезания по маратонско бягане, разказваше, че когато е изминал половината от тренировъчната програма, е казал на треньора си, че половината я минахме, остава само още една половина. Треньорът обаче му обърнал внимание, че греши: остават още 100%, защото не е пробягал и един метър от самото състезание. А по време на състезанието разбрал, че през първата половина от дистанцията не е изразходвал половината от енергията си, тъй като първата половина от бягането е несравнимо по-лесна от втората, а последните километри са направо брутални. Доре не бил сигурен, че ще успее да завърши състезанието. По подобен начин става и отслабването. Свалянето на първите 10 килограма става много по-лесно, отколкото на вторите десет.

При определянето на подобни естествени цели е трудно да се прецени къде точно се намираме по пътя към тях, в повечето случаи ще можем да установим постигнали ли сме ги или не чак в самия край. Целите, разбира се, могат да бъдат разбити на по-дребни цели, но и за тях ще можем да кажем само дали са изпълнени или не - в проценти няма да успеем да ги изразим.

Можем да видим, че анализаторите посочват взаимната обвързаност между цели и резултати главно в случаите на такива задачи, които могат да бъдат решени самостоятелно. Но в рамките на едно предприятие задачите от подобен характер са твърде редки, за постигането дори на най-малките цели е необходимо сътрудничество

поне между няколко души. Изследванията не отчитат немаловажния ефект от взаимната зависимост, макар че в действителността става така, че индивидът наистина иска постигне на определената цел, но не е в състояние да го направи поради зависимостта си от други хора.

За да направят мизерията на целепоставянето наистина опустошителна, предприятията добавят към целите различни компенсаторни елементи (награди или лишаване от награди) и така хаосът става пълен. И все пак – на какво разчитат? Няма причини да се чудим, че в резултат на толкова неопределено поставени цели и трудни за интерпретация оценки мотивацията на служителите, която в началото е била висока, намалява.

## **ЦЕЛИТЕ МОГАТ ДОБРЕ ДА СЕ ИЗПОЛЗВАТ ЗА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ**

След като ръководителят вече е провел събеседванията за оценка на резултатите (COP) с колегите, следващата стъпка е данните за тях да бъдат въведени в софтуера. Да предположим, че мениджърът е оценявал двама колеги, единият е постигнал три от поставените цели, другият – пет. Когато се въвеждат данните в софтуера за управление на ефективността как да се посочи еднакво трудни или еднакво лесно постижими са били целите? Например една от целите пред Габи е била въвеждане на нов логистичен софтуер, докато пред Андраш – изготвяне на три по-малки проекта за подобряване на ефективността. Ако Габи е постигнала само 3 цели, а Андраш – 5, това означава ли, че Андраш се е справил по-добре? Това изобщо не е сигурно. На ръководителя естествено му е ясно, но ясно ли е и на софтуера? По тази точка има само данни и пет е повече от три. Кой ще е в състояние впоследствие да разшифрова реалния отговор? Никой.

Така че – сори, Габи, въз основа на доклада на софтуера бонусът ти отиде на кино. Не ми е много ясно на какво разчитат HR експертите: след като ръководителите ненавиждат годишната документация, дали ще заобичат тримесечната?

Използването на подобни софтуери е съмнително и поради това, че нито ръководителят, нито служителите документират непрекъснато резултатите. А реалността е такава, че началникът, уж случайно минавайки покрай бюрото ти, те залавя да си чатиш с някого във Фейсбук и веднага ти прави забележка, че не работиш. Никак не е

вероятно също, че всеки понеделник в 9,13 ч с едно двойно кликуване включваш софтуера и започваш да се запознаваш с темите, по които трябва да се задействаш. Басирам се на каквото искаш, че всекидневието ти е изпълнено главно с онези неща, които най-много те дразнят. Честотата на заяжданията, а не записаното като задачи за седмицата, показват коя цел колко е важна за твоя шеф. Ако настъпи някаква промяна в приоритетите, той и без друго ще те уведоми.

Възможно е да звучи прекалено оптимистично, но едновременно с това - или въпреки това

- е малко вероятно да извадят длъжностната ти характеристика и пренапишат задачите и целите, които имаш да постигаш. Това ще стане едва когато настъпи време за поредната ти атестация. Определянето на целите, както сочи сегашната практика, се прави главно за да се покаже съществуването на някаква система, а не за да се съдейства за подобряване на постиженията. В края на краищата добре е да се знае, че нещо функционира, пък колко е полезно – няма значение.

Редица фирми се опитват да подобрят нещата, като възлагат на самите служители да оценяват процентното изпълнение на целите. И това обаче не води до по-добри резултати, тъй като не вярвам хората да са врагове на собствените си бонуси. Тази практика обикновено води до това, че колегите започват най-добрия случай – да умуват каква причина да измислят, за да не изгорят бушоните на шефа.

## **КАКВО ДЕЙСТВА ПО-ДОБРЕ ОТ ЦЕЛИТЕ?**

Не агитирам срещу поставянето на цели, и дума да не става, че е важно да се сипва отвисоко нещо в организацията, за да гребат колегите в една посока и корабът да се движи напред! Не само е възможно, но е и необходимо всички еднозначно да се разберат защо трябва да впрягат сили. Ръководителите трябва да придадат на работата параметри и смисъл, а не да формулират цели. Много по-ефективно е разговорите да ес водят в посока с какво и по какъв начин може да допринесе служителят към мисията на фирмата. Ако ръководителите съумеят да убедят екипа, хората ще проявят достатъчно разбиране, за да поставят пред себе си такива цели, чрез които да се проявяват полезни и за компанията неща, и никой няма

да има усещането, че го карат да гони Михаля и то за собствена сметка. Общото разбиране е това, което кара хората да гребат в една посока, а не целта.

Спуснатите отгоре цели предизвикват у хората по-скоро усещане за контрол, докато поставянето на свършената работа в контекста на нейния смисъл намалява усещането за надзор. Погрешно е схващането, че дефицитът, наблюдаван по отношение на постигането на целите, е следствие на отсъствието на цели, водещи в една и съща посока. По-скоро може да се дължи на липса на разбиране.

На хората трябва да се обяснява не какво трябва да правят, а защо да го правят. Фейсбук например е избрал точно този път. Не е облепил стените на офисите с плакати, агитиращи че „Нашите ценности са екипната работа, иновациите, почтеността”. Това са толкова общи понятия, че могат да имат различно значение за различните хора, дори и да си изписал върху лозунг какво значение имат за фирмата. Кое то, разбира се, отново ще се интерпретира по общ начин само от шепа хора. Освен това много се съмнявам да има някой, който, тичайки за делова среща, се спре в коридора и започне да чете какво е написал някой „отгоре” за почтеността.

Чакайте малко, нали множество публикации рапортуват за успехи с постването на думи или картинки, които внушават успешно поведение, предизвикват подсъзнателни чувства у хората. Мнозина са авторите на такива писания, но какво да се прави – дори и фокусниците използват подобни техники, за да повлияят на публиката. Не е толкова трудно да се преодолее привидното противоречие, ако се запознаем по-подробно с изследванията на учените: те са наблюдавали промени в поведението, предизвикани от показване на картинки (например на плодове) и на определени думи (например

„искреност”). От това естествено не произтича изводът, че същият ефект ще се постигне и чрез други картинки или думи, дори изречения. Достоверността изисква повече обяснения в сравнение с една ябълка и всеки я разбира по свой начин, чрез подобни решения едва ли можете да се надявате на промяна в поведението.

Фейсбук, вместо да облепва с плакати коридорите, е предпочел да покаже какво е имал предвид поетът. Например като демонстрира

кой е повишен в длъжност и от кого се отделят изповядваните ценности.

Ритуалите също много допринасят за насочването на хората в една и съща посока и за разпространяването на ценности. Добрата новина е че дори не трябва да стартираш от нулата, тъй като ритуали се спазват и в семейството ти, пък дори и подсъзнателно. Можеш да ги наблюдаваш, ако си водиш бележки например какво се случва по време на работа, когато някой закъсне за съвещание. Приемливо ли е закъснението или не? Подготвени ли идват участниците или едва там почват да се досещат за какво всъщност са се събрали? Ще се стигне ли в края на съвещанието до някакво заключение или всеки и без това автоматично си знае задълженията? Ръководителят разговаря ли със сътрудниците за личния им живот? Има ли разговори тет-а-тет? Ако да – колко често? Всички ли изразяват мнението си открито? Тези дреболии издават по най-категоричен начин причините.

Случилото се ефективно предава контекста. Независимо дали става дума за достойни за подражание примери или за стряскащи случки. По време на коучинг единият от обучаващите се ме попита какво да напише в информационния имейл, с който уведомява останалите за това, че се е разделил с единия от мениджърите си. Смущаваше го, че ако се сбогува учтиво – „изразяваме благодарност за съвместната работа, ще продължи кариерата си на друго място” и прочие бла-бла-бла, останалите няма да разберат защо всъщност е трябвало да напусне колегата им. От друга страна, ако посочи в писмото истинската причина, това може да бъде притеснително от трудово-правна гледна точка. В подобни ситуации случките са много подходящи.

– В имейла върви да пишеш бла-бла-бла, но нищо не ти пречи да споделиш случката на съвещание на мениджмънта, - казах.

Един друг ръководител се оплака колко мрази сътрудниците да отрупват бюрата си с всякакви лични неща.

– Когато идвах в офиса ти, на една от стените в коридора голям плакат гръмогласно тръбеше, че хората са важни за вас, - казах. Сега важни ли са или не? Ако не са – спокойно им забрани да отрупват бюрата си с разни глупотевини. Колегите най-много да си помислят,



че са важни само като работна ръка, и то докато не осе@ат работните си места с всякакви финтифлюшки. Но щом наистина са важни, тогава какъв е проблемът да се разреши на колегата да облепи бюрата си със снимки или цитати от Гандалф (бел. ред. - главен герой в романите „Хобит“ и „Властелинът на пръстените“ на Дж. Р. Р. Толкин).

Вицовете също могат ефективно да са в полза на важните за фирмата неща. Още докато работех в IBM, коуч подходът беше издигнат на пиедестал сред важните ръководни качества, т.е. сътрудниците трябваше да се изслушват и да им се дават насоки. Компанията даде тласък на разпространението на този подход, като въведе правилото на отворените врати, т.е. мениджърите трябваше да оставят вратите на кабинетите си отворени, за да може който и да е и с какъвто и да е проблем да влезе свободно при тях. Колегите обичаха да влизат особено при един от мениджърите, който даваше добри препоръки, добри идеи. Само че народът почна да прекалява и той не можеше да се концентрира върху собствената си работа – толкова много хора идваха при него с проблемите си. И роди една умна идея... До входа в стаята си постави един фотьойл и настани в него едно плюшено мече. Всеки, който искаше да влезе при него с проблемите си, първо трябваше да разкаже за тях на плюшеното мече. Оказа се страхотен ход, тъй като плюшеното мече успяваше да реши 80 на сто от проблемите.

Когато колегите не знаят какво би било доброто решение, бързо тичат за помощ. Ако са затънали до гуша в някакъв проблем, възможно е от сламката в окоето да не виждат гредата. В такива случаи е важно да има и един външен поглед, който евентуално да помогне. Но забелязвам, че хората често имат малко вяра в собствените си познания, често подценяват способностите си - а работата на шефа е тъкмо да ги насочва в тази посока. В много от случаите е все едно дали консултантът е в час или не по детайлите на темата, достатъчно е да умее да мълчи толкова добре, колкото и плюшеното мече. Хората по определен начин се просвещават, когато споделят дилемата си с друг човек. Ни бива да си толкова умен, колкото е Гугъл, за да почнеш да даваш акъл още преди човекът отсреща да е завършил изречението си. На работните си места непрекъснато споделяте случки – дали съзнателно, дали не. На всяко съвещание, на всеки личен разговор става ясно какво оценявате, кое смятате за важно.

## КАК ДА ОБВЪРЖЕМ КОНТЕКСТА С ЦЕЛИТЕ?

Да видим как се е справил колегата маратонец! Избрал е нещо, което е важно за него - да става все по-издръжлив физически. Поставил си е цел (да пробяга маратонската дистанция) и ако я постига, тогава – да, ще става все по-издръжлив. Именно в целите манифестират ценностите, онези неща, които смятаме за съществени. Така единственият критерий, който е важен от гледна точка на целта, е индивидът да се нагърби с постигането ѝ доброволно. Задачата на ръководителя не е да поставя цели на подчинения, а да го изслуша какво иска да постигне и да му помогне да формулира целите си. Следователно изучаването на SMART целите е много важно за мениджърите, но не от гледна точка те да могат да ги поставят на други. Честно казано не зная доколко важно е целта да е SMART или не; възможно е просто щом за теб е полезно – ще го направиш и точка.

Как могат целите да се допълват с такива атрибути, които водят до положителни промени?

- Например можем да обвържем с целта такива неща, които позволяват да се постигне положителен напредък в сравнение с нормалното. Може ли да се добави например и едно пожелателно обстоятелство, което е с една стъпка напред в сравнение с това, където е в момента колегата?

- Можеш да изтъкнеш добавената стойност. Мениджърите често се ограничават с аргумента какви предимства има фактът, че сътрудникът е постигнал целта (например печалба, престиж, власт). А може ли да се формулира така, че резултатът сам по себе си е донесъл радост?

- Какво би било, ако целта не е решаване на проблеми, преодоляване на препятствия, отстраняване на трудности или справяне с предизвикателства, а създаване на възможности, потенциал, сила? Добави малко оптимизъм, като насочиш вниманието към това, което по принцип върви добре, но би могло да върви още по- добре.

- В състояние ли си да формулираш как целта формира по-благоприятни за колегите обстоятелства? Целите стимулират хората да постигнат нещо конкретно, те да се представят в една позитивна

светлина пред останалите. Без да се противопоставяш на тези безспорно полезни неща, обърни внимание на това как сътрудникът умее да създава стойност, как други придобиват предимства, когато постигнат нещо. Акцентът в случая е върху създаването на стойности, а не върху личното облагодетелстване.

Ако успеем въз основа на тези аспекти да помогнем за формулирането на целите, можем да придобием и повече енергия за осъществяването им. Друго голямо предимство е че поставяме в центъра на вниманието промяната в поведението, че движещата сила не е стремежът към постигането на една конкретна цифра. Изброените по-долу въпроси могат да помогнат да направите целите по-ефективни и да се фокусирате върху поведението.

- Какво разбираш под положителен напредък в сравнение с най-доброто ти моментно състояние?

- Какво би приел за ценен резултат дори и в случаите, когато от това за теб не произтича пряко предимство?

- Възможност или решаване на проблем формулира целта?

- С какво ще се подобри ефективността на работата на другите, ако постигнеш целта?

- Кой е най-добрият резултат или постижение, който можеш да си представиш?

- Кое е нещото, в което със страст би вложил енергия?

В работата резултатът едва ли зависи само от един човек, повечето от нас работят в екип. От това следва логично, че екипът съвместно формулира цели. Въпросите могат да бъдат зададени в множествено число първо лице или да бъдат допълнени по този начин.

- Какво би подобрило сплотеността на екипа ни?

- Как другите да говорят за нас?

- Какви достойнства притежаваме?

- Какво въздействие, което надхвърля нашите оперативни цели, можем да окажем върху другите?

- Кое е това, което другите подразделения на компанията ни и клиентите ни смятат за най-важно в съвместната ни работа?

## **ОБРАТНАТА ВРЪЗКА ПОДОБРЯВА РЕЗУЛТАТИТЕ**

---

Широко разпространено е мнението, че на хората им е необходима обратна връзка, за да подобряват постиженията си. В резултат на това се натрупа такъв арсенал, с който може да бъде елиминиран целият технически и военен капацитет на НАТО. Обратни връзки са изградени отгоре надолу, отдолу нагоре, от колеги, намиращи се на едно и също равнище, но дори и такива, които са на 360 градуса или се основават на получените резултати; евентуално има и развиваща, конструктивна, пожелана доброволно или анонимна обратна връзки. Отгоре на всичко тези обратни връзки могат да бъдат съчетавани по всевъзможни начини с цел постигане на максимално ефективен кръстосан огън, срещу който не помага дори малцовото уиски. Като се сумира всичко се създава впечатление, че хората високо оценяват искрената обратна връзка.

Грамада от експерти предлагат всевъзможни техники за обратни връзки, проправяйки по този начин скоростната магистрала от „Форчън” до „Форбс” (бел. ред. – реномирани американски списания на икономическа и финансова тематика). Нещо повече, мнозина смятат, че като страничен ефект от обратната връзка – чрез инструментите на рефлексията и активното слушане – се научаваме по-добре да възприемаме критиките. Ако въз основа на по-горния раздел на книгата можем да измайсторим някаква готина цел, идва следващата стъпка - чрез обратната връзка колегите трябва да бъдат уведомени как са се представили по пътя към целта.

Да разгледаме по-обстойно как функционират инструментите, използвани за обратната връзка.

### **СЪБЕСЕДВАНИЯТА ЗА ОЦЕНКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ПОДОБРЯВАТ ЕФЕКТИВНОСТТА**

Все повече компании прилагат в някаква форма институционализирана система от събеседвания за оценка на

резултатите чието предназначение е редовно (обикновено веднъж годишно или в тримесечие) и с помощта на обратната връзка да информират колегите дали и доколко са успели да бъдат Гумени мечета (бел. ред. – алюзия с филма

„Приключенията на Гумените мечета”, американски анимационен сериал за приказни гумени мечета, които живеят тайно в средновековното кралство Дъндъп, пазейки от другите жители своите знания и традиции).

Дали фирмите прилагат СОР, защото винаги са го правели, или защото са убедени в нейната ефективност? Например в това, че целта на оценяването е подобряване на постиженията на служителя или да даде информация, нужна за вземане на решения във връзка с неговото повишение, преместване на друга длъжност, освобождаване, увеличаване на възнаграждението или даване на бонуси? Или пък за да могат ръководителите да обяснят на служителя как да изпълняват задачите си по-добре и по различен начин? Въпреки че съществуват много вярвания за важността на СОР и че доставчици на услуги, консултанти, HR-експерти и софтуерни фирми жертват все повече време и средства за оценка на резултатите, през всичките тези години цялата отделена за това енергия не успя да постигне много в скъсяването на дистанцията между обещанията и действителността.

Обещанието: СОР е обективен инструмент, с чиято помощ се определя заплащането и който дава насоки на служителите в кои области да подобрят работата си, за да подпомогнат резултатите на предприятието.

Действителността: Повечето хора имат съвсем друг опит във връзка със СОР. Той почти без изключения говори за фирмена политика, субективизъм и предизвиква разлом във връзката началник - подчинен. Взаимната зависимост между заплащане и постижения дори и в най-добрия случай е твърде условна. Отгоре на всичко дори самото позоваване на обективността е абсурдно: повечето обратни връзки имат субективен характер, а останалата част – псевдообективен. В действителността СОР вреди на ангажираността и продуктивността на служителя и е в ущърб на предприятието.

Така че е обяснимо защо компаниите извършват оценяване на резултатите и увеличение на заплащането веднъж годишно: предприятията обявяват финансовите си резултати всяка година, обикновено в края на календарната година. Затова определят и целите си за едногодишен период в началото на годината. Не оспорвам, че тази система обслужва добре интересите на финансовите мерзавци, но на ръководителите не помага особено. Годишната периодичност подсказва на ръководителите, че обратната връзка би трябвало да е наистина голяма работа, да говори за нещо много сериозно. И щом я разглеждат през тази призма, разбираемо е защо се възползват от нея толкова рядко. Наистина големите работи не се случват често в живота, нали?

За да доведе оценяването до наистина значими промени се събира всичко добро и всичко лошо, сторено от служителя, и след това всичко му се струпа изведнъж върху главата. Защо постъпват така ръководителите, след като у дома благодарят на половинката си за приготвеното през март вкусно печено не на Коледа, а веднага след вечерята? От математическа гледна точка „веднъж годишното” може всъщност да се приеме като честота, но на практика това си е такава рядкост, че все едно почти го няма. Ако се изчаква събеседването по СОР да съвпадне с данните от обратната връзка, ще се струпа наведнъж толкова много информация, че едва ли ще се намери човек, който да се ориентира в нея. И в повечето случаи става трудно да се прецени похвала ли заслужава човекът в крайна сметка или мъмрене.

## **СОР е инструмент за сплашване**

Виж сега, имам малко обратна информация за теб, я седни малко! Повечето хора направо ги втриса от формалните оценки на резултатите им, макар че рядко си го признават публично, най-много да го споделят на четири очи пред автомата за кафе. Ръководеното от шефа едностранно търсене на отговорност е ужасяващ подход към възможностите за развитие на служителя. Има отрицателно въздействие върху резултатите на компанията, възпрепятства провеждането на откровени събеседвания и е първостепенна причина за ниския морал на работното място. СОР просто не е нищо друго, освен сплашване, за да може шефът да си запазва властта и да демонстрира сила. Подобно сплашване е абсолютно излишно, та

шефът и без това притежава достатъчно власт, за да прави каквото пожелае с подчинените си.

Естествено, наясно съм, че от властта на някои хора им се завива свят. Но и въртележката предизвиква същото, само че на доста по-ниска цена.

### **СОР е преграда за развитието**

Може би си мислим, че прекият ръководител е онази личност, която заема най-добрата позиция, за да помага на подчинения в неговото развитие. В действителността шефът често е последният човек, към когото един подчинен би се обърнал по този въпрос.

Една от причините за подобно отчуждаване може би се състои в това, че хората могат да платят скъпо, ако се опитат да накарат шефа да осъзнае нуждата им от развитие, тъй като го снабдяват именно с информация, че нещо не им е ясно, че в еди-какво си не са добри изпълнители. Всичко това може да рикошира върху тях при оценяването. Така че не е за учудване, че когато шефът премине от оценка на резултатите към темата за развитието, това от подчинените се възприема като опрян в челото револвер, резултатът от което са лъжи, изкривявания, нечестност и колебливи действия.

### **СОР пречи на екипната работа**

От гледна точка на екипната работа СОР също има разрушителен ефект, тъй като предоставя цялата власт едностранно на началника. Оценяването не е в интерес на това

„как работим заедно като екип”, а на „как работиш за мене”. Не става и дума за съвместен резултат, а само за територията на подчинения, та нали там е проблемът. И е нормално при това положение подчинените да си измислят най-различни оправдания - само и само да не се досети началникът за какво ли всъщност си мислят.

Работата в екип, която е най-критичният фактор от гледна точка на ефективността на организациите, всъщност се гради на онези взаимоотношения, които началникът създава с всеки от подчинените си поотделно. Възможността на индивидуално привличане към отговорност води до недоверие, повечето началници укоряват



подчинените си в премълчаване на проблемите, вместо да се запитат – „а аз какво трябва да направя, за да изградя отношения на доверие”.

## **Оценяването води до нездравословна конкуренция**

Оценяването, квалификацията на постиженията може да доведе до деструктивна вътрешна конкуренция, която прави невъзможно споделянето на познанията и затруднява изграждането на културни взаимоотношения. Принудителното атестиране и другите форми на оценяване са лоши методи за управление, тъй като със създаването на състояние на вредна вътрешна конкуренция подкопават мотивираността дори у онези, които иначе са се справяли добре с работата.

Във всички случаи трябва да се каже, че състезаващите се са победили без състезание несъстезаващите се. Принудителните годишни оценявания на представяне имат за резултат формирането на дефанзивна фирмена култура, особено ако заплащането е обвързано с оценката на резултатите.

## **COP възпрепятства изграждането на доверие**

Във всеки един от случаите, в които изненадващо противопоставиш мнението си на това на колегите, ти способстваш за ерозия на доверието. Ако си направил нещо добре или не чак толкова добре, не би ли искал час по-скоро да разбереш струва ли си да го продължиш или да тръгнеш в друга посока? Не би ли било чудесно да имаш възможност да се поправиш, ако си сбъркал? При това още преди да са настъпили последици за цялата система?

Ако изискваш от колегата да се придържа към поведение, каквото преди това не сте обсъждали, това е горе-долу като да бъдеш глобен от катаджията за нарушаване на знак, който той току-що поставя на пътното платно. Не би го приел за справедливо... Не смяташ ли, че и колегата ти разсъждава по същия начин? Изненадващото противопоставяне е опасно, тъй като служителят няма възможност да се подготви за реакция. То е като изненадващият секс - най-доброто нещо, с което се събуждаш. Освен ако не си в затвора, разбира се. В края на краищата не сте на полицейска очна ставка, а разговаряте за резултатите.

И все пак – на какво разчиташ, смяташ ли, че когато изненадващо потърсиш отговорност от някого, така се изгражда доверие?

Във времената, когато бях млад ръководител, един от подчинените ми получи за задача да подготви презентация на даден продукт. Не напредваше по въпроса с темпото, за което се бяхме разбрали, а и често трябваше да се внасят поправки, тъй като качеството много изоставаше от желаното от мен. И един ден шефът ми ме попита: а смятам ли, че колегата изобщо ще съумее да се справи? След кратък размисъл отговорих отрицателно.

За късмет тъкмо дойде датата на тримесечната атестация и ми заявих, че ще му потърся друга работа, за тази повече не е подходящ. Мнението ми го изненада като гръм от ясно небе, тъй като беше вложил много енергия в презентацията и тя всеки път се получаваше по-добре и по-добре. Той се трудеше и през уикендите, пращаше ми имейли. Да, това наистина си беше така.

Но сега чак осъзнах какъв глупак съм. От една страна, едва сега го сблъсках толкова категорично с мнението си, от друга страна – щом след изразходване на толкова много време и енергия резултат все още няма, значи е трябвало много по-рано да го забележа и много по-рано да се намеся. Когато все пак го похвалих, че презентацията се подобрява, исках наистина да го окуража, но се усетих, че всъщност облякох в маскировъчни дрехи оценката „това аз нищо не става“.

Не бях се замислил, че събеседването по COP не е добър форум за предоставяне на обратната връзка и за развитие. Това трябва да става всекидневно, обратната връзка има смисъл тогава, когато се роди нещо, което ни харесва или точно обратно – когато се вижда, че колата почва да буксува.

## **ОБЕКТИВНАТА ОБРАТНА ВРЪЗКА СТИМУЛИРА**

Често чувам доводи в подкрепа на убеждението, че обратната връзка е полезна, защото един обективен поглед по-лесно ще забележи кое как функционира и ще каже истината за това. Не съм съгласен, защото ако беше така – тя да е обективна, тогава които и да е двама ръководители винаги щяха да стигнат до един и същ извод по отношение на силните страни и слабостите на даден подчинен. В същото време не е трудно да забележим, че когато хората си сменят

шефовете, при новия началник често пъти получават коренно различно оценяване.

Смешно е да се твърди, че оценяването не зависи от моментната мотивация на оценяващия. Разбира се, по-лесно е да се създаде видимост за обективност, отколкото ръководителят да постави под съмнение собствените си пристрастия или едностранчивост. Да очакваш от един ръководител да бъде справедлив към тебе, защото си много добър, е все едно да очакваш от един бик да не те нападне, защото си вегетарианец. Затова за подчинения става по-важно да се харесва на шефа, отколкото да си върши добре работата. Прави положително впечатление и шефът ще ти дава много точки в която и да е таблица!

Ако обратната връзка се отнася за това какви се чувстваме – тогава как да се научим на самоанализ? Ако винаги други казват как изглеждаме – тогава как да имаме собствено виждане за себе си? С увереност мога да твърдя, че всеки може да се научи да проследява собствените си разсъждения, чувства и поведение и е способен по-добре да разбере собствените си действия. Естествено, винаги добре дошла в това отношение е и помощта на други хора – специалисти или ръководители, но предназначението на помощта, на обратната връзка е да развият самоанализа, а не да пораждат колеблива самооценка. Ако мислим вместо другия, ние отслабваме способностите му да прави това сам. Не се оставяй да те правят на глупак, ако си в състояние и сам да си го правиш!

Не поставям под съмнение дали изобщо има смисъл от обратната връзка. Тя функционира. Въпросът е дали обратната връзка насърчава или стимулира колегата да се вгледа по-обстойно в себе си, да разсъждава самостоятелно, да взима по-обосновани решения по въпроси, които го засягат.

### **Оценяването говори за работника какъв е**

Мой познат, който работеше като личен асистент на един ръководител, ми се обади, за да каже, че според новия му шеф след изминаването само на няколко месеца е дошло време за оценка на резултатите.

- В петък имах събеседване за оценка на резултатите с началника ми,  
- въздишаше той.

- Звучиш така, сякаш не е минало особено успешно?

- Успя напълно да ме обърка.

- Какво имаш предвид?

- Нали знаеш, обичам да изпитвам нещата, следвам определените правила, спазвам фирмените принципи. Една от силните ми страни е че съм отговорен човек.

- Явно умееш да прилагаш тези качества, когато организиращ работния ден на шефа.

- Ами изглежда че шефът не смята така. Каза да опиша като поставена цел как ще се справя с тъмната страна на тези мои силни страни.

- Това пък какво означава?

- Не зная. Едва се сдържах да не му отговоря: „Какво всъщност искаш? Да си поставя за цел да стана по-безотговорен? Едно-две отлагания на крайните срокове достатъчно ли е? Да си поставя за цел как да развия в обратна посока силните си страни?“

- Какво всъщност е целял с тази задача? – попитах.

- Струва ми се че е имал предвид да бъда малко по-гъвкав по отношение на правилата. Да не се съобразявам толкова строго с принципите, така животът ми ще стане по-лесен, - отговори моят познат.

Възможно е началникът да е имал достатъчно основания да поиска подобно нещо от асистента си, но не това е важно от гледна точка на случката. Когато извършваме оценяване на някой, тогава гледаме на другия човек през собствените си филтри, през призмата на собствената си ценностна система. Този вид обратна връзка посочва по-скоро това, какво харесваме или ненавиждаме. фина работа е това, струва си да се внимава с нея; всъщност в този смисъл оценяването по-скоро окачествява нас самите, отколкото другите.

Критиката е поне дотолкова израз на личния интерес на оценяващия, колкото и черта на характера или непригодността на подчинения.

Като ръководител върху теб лежи отговорността да се интересуваш от качествата, силните страни на подчинените, за да можеш да им помогнеш тези силни страни да произведат добри резултати. Ако ме попиташ коя е най-важната задача пред един ръководител, ще отговоря - да превъплъти качествата на подчинените в постижения. Ако не си в състояние да катализираш този процес, направи си тръгвай от мениджмънта, и без това си на път да го направиш. Подчиненият няма нужда от това да го подстригваш според собствената си ценностна преценка. Защо си мислиш, че ако се фокусираш върху препятствията, върху нещата, които не вървят добре, тогава от него ще се получи креативен, успешно решаващ проблемите човек? На какво основание смяташ, че като поискаш от подчинения да развива собствените си слабости, това ще го превърне в по-удовлетворен или по-ангажиран човек?

### **Мъмренето подобрява резултатите**

Преди няколко години като ръководител участвах в един групов коучинг. По време на едно от занятията темата беше ефективността на похвалата и на наказанието. Редица примери се даваха в полза на това, което е по-полезно или обратното. В един момент ме попитаха и мен за мнението ми по въпроса. Отговорих, че похвалата, наградите, които колегите получават за постигнатия напредък, е с по-добра ефективност в сравнение с наказанието, достатъчно обяснение за опита, придобит от единия от участниците. Той разказа, че когато е отправял похвали за отделни случаи на отлично справяне с работата към един от колегите, който е обслужвал клиенти, този колега определено е започвал да работи по-зле; но когато го е смъмрял заради лошо свършена работа, веднага е подобрявал постиженията си. В залата настъпи тишина, усещаше се, че пъзелът някак си не се сглобява.

– Напълно си прав във връзка с това твое наблюдение, казах най-накрая. – Същевременно за съжаление се заблуждаваш.

Наблюдението на ръководителя е било свършено в реда на нещата: когато е раздавал похвали – следвало е по-слабо представяне, докато след мъмренето се е наблюдавало подобрене в резултатите. Но

изводът му за положителния и отрицателния ефект на обратната връзка е погрешен. На езика на статистиката това се нарича регресия, т.е. завръщане към средностатистическата стойност. За постиженията на всеки от нас има една средна стойност, към която сме в състояние стабилно да се придържаме. Моментният резултат се колебае около тази стойност; понякога сме направо като Чък Норис (бел. ред. – американски актьор, възплъщение на типичния екшън герой), но понякога се чувстваме като алтер его на мистър Бийн (бел. ред. – персонаж от британска комедийна поредица, редуващ изумителни провали с чутовни успехи).

Случва се временно да сме в нещо по-добри, в друго да се представяме по-зле. Но не това е наистина важният въпрос, а доколко нашите решения се променят с течение на времето? На основата на какво може мениджърът в даден момент да прецени къде се намираме на кривата на представянето? Няма да е правилно да се каже, че знае точно къде, нито ще е вярно да се каже, че няма никаква представа за това. За съжаление не сме в състояние достоверно да преценим може ли полученният резултат да се надмине или това е таванът на изпълнението? Нямаме причина да смятаме, че ако някой вкара пет дупки една след друга, ще вкара и шестата.

Участникът в семинара, както и повечето мениджъри, отправи похвали към колегата си тогава, когато той постигна по-добър резултат в сравнение с обичайното за него. Така сме свикнали – за дребни неща няма положително обратно послание.

Въпросът е на какво се дължи отличният резултат? Дали защото еди-кой си вчера е бил отвлечен от извънземни и от това е придобил качества на шаман? Възможно е, макар че не е вероятно. Причина за моментното добро постижение може да се крие и в това, че човекът просто е имал късмет да му се падне по-сговорчив клиент. В такъв случай следващия път със сигурност ще се представи по-неуспешно, тъй като не всеки ден е Великден. Така че резултатите му независимо от всичко ще се движат около средното за него – без значение дали е получил похвала или не.

По същия начин мениджърите скастрият някой колега, когато той сътвори голяма глупост. В същия ред на мисли може пък причината да е в това, че е умряла котката на съседа, към която той е бил привързан, и поради това лошо му е тръгнал денят. Тъй като и това

събитие е въпрос на случайност, не е вероятно, че всеки ден ще има нервен срив – така че резултатите му ще се подобрят независимо от мъмренето. Грешката в логиката на ръководителя се състои в това, че придал на случайната флукуация на даден процес причинно-следствена обвързаност. В арсенала на статистиката линейната регресия е такъв модел, който предполага линейна връзка между причина и следствие. Регресионното прогнозиране е гарантирано почти във всички случаи, но точността му – не. Ако анализираме някое свърхпостижение, струва си да проследим дали не е възможно да наблюдаваме регресия.

Разбираемо е, че е трудно да се приеме за обяснение фактът, че едно или друго добро постижение се дължи на късмета, но това не означава, че именно късметът е изиграл решаваща роля. Регресията към средната стойност и без награда или наказание гарантира, че едно добро постижение вероятно ще бъде последвано от друго по-слабо, а едно определено лошо постижение – от сравнително по-добро. Но от всичко това не можем да направим никакъв извод по отношение на действителния ефект на наградата или наказанието. За да можем, трябва да се сравни степента на влошаване, респективно на подобряване на резултатите със степента на ефекта, дължащ се на регресия към средната стойност.

Ако влошаването след похвалата е по-малко, а подобряването след наказанието е по-голямо, тогава всъщност похвалата е имала добър ефект, а наказанието – лош. Психологическите изследвания доказват този феномен. От друга страна ако се извади от реалното подобрене степента на регресия, някъде ще се получи позитивен, другаде негативен резултат. Това показва, че има хора, на които похвалата влияе положително, а има и такива, на които не съвсем. И при наказанието можем да установим, че по същество то е индивидуален фактор, въздейства по различен начин върху хората. За щастие смекчаването на ефекта от регресията не е сложно: не е необходимо да се дава обратна връзка за положителното или отрицателното представяне, когато то е екстремно, а в процес – трябва да бъдат насърчавани или коригирани незначителните отклонения.

Да разгледаме и втората половина на въпроса: защо положителната обратна връзка е по-ефективна от негативната? Сътрудниците на „Галъп“ са анкетирали американски служители дали ръководителите им подават обратна връзка за слабостите или за силните страни или

общо взето за нито едното, нито другото. Същността на въпроса всъщност е в това какво внимание получават служителите. Отговорите са били съпоставени с ангажираността и изводът е бил, че най-лошото, което един ръководител може да стори, е да не дава никаква обратна връзка, да не обръща внимание на хората. Така на един ангажиран човек се падали приблизително двадесет, които още утре биха си били камшика.

Не бива да изхождаш от това, че ако не даваш обратна връзка, това за подчинения означава, че всичко е наред. При отсъствието на обратна връзка в главите не се образува вакуум, празното пространство, в което би трябвало да се влее обратната връзка, се пълни със спекулации. И то много противоречиви. Човекът може да си помисли, че щом не го юркат, значи всичко е окей. Но може пък да го изпълнят подозрение, че нестъпва затишие пред буря. Щом не предоставяш обратна връзка, това показва, че за тебе положението все още е приемливо – нито е много добро, но не е и лошо. Ако оставиш хората сами да гадаят какво ти е на ума, без инструкции те ще започнат да правят едва ли не каквото им скимне. Много по-полезно би било за тях да знаят къде се намират заедно с теб, върху какво трябва да работят, какви очаквания имаш към тях, върху кои собствени силни страни трябва да стъпят и от какво ще си удовлетворен.

Друга важна информация от социологическото изследване е че обратната връзка, дадена за недостатъците, е четиридесет пъти по-ефективна от игнорирането на колегата. В случаите на отрицателна обратна връзка съотношението е било 2:1, т.е. на двама ангажирани колеги се е паднал един неангажиран. Но преди да се зарадваме бурно на тези резултати, да направим бърз преглед какви са изводите в случаите на положителната обратна връзка. Когато ръководителят е забелязвал, че се справят добре и какви силни страни имат, съотношението се е променило на 60:1. С бързо смятане на ум ще видим, че отделеното на положителните резултати и на силните страни внимание е тридесет пъти по-ефективно в сравнение с фокусирането върху отрицателните качества.

Да не говорим, че положителните обратни връзки са 1200 пъти по-ефективни в сравнение със случаите, когато изобщо не се обръща внимание на резултатите на колегите. Ако искаш да имаш



ангажирани служители, обръщай им внимание и най-вече върху онова, което вършат добре.

Резултатите от анкетата са в унисон и с друго изследване, което показва, че най-добрият предсказател за отлично представяне е дали хората могат всеки ден да използват силните си страни. По същество развитието означава, че ден след ден все по-умело вършим работата си, то не е веднъж да скочим до небето и вече сме страхотни пичове. Добрата новина е че всеки е способен макар и с мъничко да подобрява постиженията си, дори те да имат горен лимит. Но с едно отгоре всеки може да бъде по-добър.

Случвало се е да не си в луксозното състояние да възнаграждаваш положителните резултати, тъй като подчиненият ти всъщност никога не е правил това, което е правилното, редовно е избирал лошите решения. Един от методите за използване на наказателни средства е предварително да предупредиш подчинения за последиците, които ще настъпят, ако продължава по същия начин. Дай един предупредителен изстрел, преди да наказваш. Ако той се промени, ще успее да подобри резултатите без да понесе неприятни последици. Но не можеш да бъдеш винаги негативен или критичен; тогава подчиненият с галоп ще бяга от тебе в противоположно направление, когато те зърне в другия край на коридора.

Ако колегата прецака нещо, това естествено не бива да остава незабелязано, не може да си затвориш очите и да кажеш - карай да върви, прецаканото все може и да послужи за нещо. Трябва да му се обърне внимание и особено да се направи така, че същата грешка повече да не се повтаря. Естествено, това са важни неща – но сами по себе си те няма да отведат колегата към по-добри постижения, а дават известна опора само срещу по-малко лоши.

Ако поправиш правописа на някой - от това той едва ли ще се превърне в отличен писател. Отличното представяне не е антипод на лошото постижение. От това, че ще поправим лошото, още не следва, че то задължително ще се превърне в добро. Най-голямата полза от

поправянето на грешките е че ще избегнем повтарянето на същите грешки. Тъй като в това има смисъл и значение, възниква въпросът за търсенето на баланс.

В каква степен трябва да се фокусираме върху поправянето на грешките и в каква степен си струва да се обръща внимание на добрите постижения? Какво да е съотношението между „направи го” и „престани да го правиш”? При един от клиентите ни мениджърите са били обучавани на т.нар. техника на сандвича. Същността ѝ е в това, че ако се налага да се съобщи нещо лошо на подчинените, сложете го между две добри неща. Подходете лекичко изотзад, както прави бръснарят при подстригване.

Има ли някой, който сериозно да си въобразява, че кучешките изпражнения ще имат по-добър вкус, ако ги сложите между две подметки? А ако не стават по-вкусни, тогава за какво да се опаковат? Сещам се за една мисъл на чичо Пища Бешеньо (бел. ред. - измислен герой от унгарска хумористична телевизионна поредица, полуобразован кръчмарски философ всезнайко) за петролните рафинерии: „Глупости! Петролът не може да стане рафиниран! И за какво се занимават с нещо, което няма как да е рафинирано?”

Можем да избегнем експериментирането и спокойно да се облегнем на изследванията на проф. Джон Готман и Барбара Фредриксон (бел. ред. - известни съвременни американски психолози). Те стигат до извода, че най-здравословно е съотношението 1:3 и 1:5, т.е. опитвай се да търси такъв баланс, при който на един отрицателен момент да се падат от 3 до 5 положителни. Естествено, не е необходимо да се мери с аптекарски везни, но ако обръщаш повече внимание на силните страни, няма да сбъркаш много.

## **Служителите имат нужда от обратна връзка**

Някои автори смятат, че обратната връзка е важна за по-младите поколения, тъй като те са израснали с нея. Под въздействието на кликването върху фейсбукското „like” или инстаграмското „love” обратната връзка им действа като освобождаващ допамин и те се нуждаят от нея повече, отколкото по-възрастните поколения.

Разбирам това явление и то изглежда да е истина, но с изводите не съм съвсем съгласен. Защо от зависимостта от like-овете да произтича, че много повече се нуждаят от обратна връзка, когато трябва да се реши какво да работят или да им пука какво мислят другите за тях. Защо това не се отнася за поколението X (бел. ред. -

определени изследователи наричат така поколението на хората, родени между 1965 и 1979 година)?

Ако поне малко се замислим върху това, ще ни се проясни и една друга картина. Да видим в каква форма фейсбук или снапчат предоставят обратна връзка на по-младите. Преди няколко години фейсбук започна да проучва какви още емотикони освен кликването „харесвам” трябва да се предложат за ползване на потребителите. И сред емоджитата „любов”, „ха-ха”, „ох!”, „охо!”, „тъжен” и „ядосан” в крайна сметка не попадна опцията „не харесвам”. Истината е, че потребителите рядко прибягват към тези емотикони, въпреки че са въведени вече повече от година. Ако им трябваха, нямаше ли да кликват върху тях стотици хиляди пъти?

За разлика от фейсбук снапчат не предлага шест различни емотикона. Нещо повече – нито един! Поне до този момент. Тази платформа става все по-популярна, въпреки че никой не оценява това, което постваш. Потребителят просто поства някаква история или праща съобщение на някой познат, който я отговори, я не отговори и след 24 часа публикацията изчезва завинаги.

Когато 200-та милиона потребители са били попитани какво точно ги привлича толкова много, те отговорили – най-вече фактът, че могат да споделят нещо, но не изпитват върху себе си натиска на обратната връзка, няма никакви харесвания, оценявания. И бед тях идеално виждат броя на последвалите ги. От на примера на Снапчат могат да се направят изводи; най-важният е, че обществената медия е предназначена предимно за публикуване, за самоизразяване и много по-малко значение има дали е истински или не образът, с какъвто се представяме или внушаваме.

Един психолог формулира това явление по следния начин: „Онлайн присъствието ни е проекция на нашите аспирации, важното е как ни виждат другите”. Така че прекарваме доста време в тези платформи не защото изпитваме необходимост от обратна връзка, а защото там е онази общност, към която можем да се обърнем, в която искаме да бъдем приети. От обществената медия очакваме внимание, а не обратна връзка.

Да видим как се проявява всичко това на работното място! Множество проучвания установяват, че когато хората са на работа,

те очакват какви ли не неща. Ако например ги попитат, какво в условията може да се подобри, отговорите са многопосочни: по-голяма чистота в офиса, нормални климатици, веганска храна, повече места за паркиране, по-гъвкаво работно време и така безкрай.

Толкова много различни неща ли са необходими на служителите? И да, и не. Нуждите действително могат да бъдат много различни, но зад тях прозира един много важен общ аспект: хората искат повече внимание. Когато оценяваме някоя от инициативите на фирмата, всъщност реагираме, че най-накрая са ни обърнали внимание. Ефективността на различните коучинг методи не се крие в техните прилики или разлики. Просто коучингът е изключително ефективен начин да обърнеш внимание на другите. Методологията, използвана по време на процеса, е по-скоро в услуга на треньора: ако той не знае върху какво трябва да обърне внимание, да има една рамкова система, която да го подпомага.

Служителите всъщност не мечтаят толкова за обратна връзка, колкото за внимание. Разбира се, и обратната връзка – било положителна, било отрицателна - е някаква форма на внимание. Но тя е само едно от оръжията в арсенала на вниманието, при това не и най-ефективната. Едно ново проучване установява, че и консултацията е много по-ефективна от обратната връзка, на хората им е по-лесно да боравят с нея. Изследователите са установили, че обратната връзка има значение по-скоро за оценяването, за атестацията, но рядко дава отговор на въпроса какво трябва да се върши по различен начин.

Бихме подценили човешката природа, ако си въобразим, че хората имат нужда от обратна връзка. На хората им е достатъчно внимателно да се изслушат техните идеи, да могат да изразят мнението си, да покажат на какво са способни или самостоятелно да изпълнят дадена задача. Когато клиентите ми пишат на какви ценности, културни елементи трябва да отговаря дадена програма, чието планиране очакват, там винаги фигурира изискването да присъства и „културата на обратната връзка”. Винаги - без изключения. А не би ли било по-добре вместо за културата на обратната връзка да се замислят за културата на вниманието? Бихме били далеч по-напред в развитието, ако служителите получат повече внимание, отколкото обратни връзки.

## 360-градусовата обратна връзка дава пълна картина

При оценяването на мениджърските постижения почти всички компании използват 360- градусовата обратна връзка. Тя действа по следния начин: има един въпросник, който се попълва от самия мениджър, от неговите подчинени, началници и колеги от същото ниво, на което е той. После отговорите се съпоставят и се гледат различията, а след това с дефицитите се натрива носът на мениджъра и с него се провежда събеседване за това, в кои сфери трябва да се развива, от какво обучение или програми за развитие има нужда. Това е един вид „тест на истината” за мениджърите, в резултат на който у всеки от тях се създава илюзията, че обратната връзка е добре обоснована, понеже един-единствен човек е бил обгрижен с обективното мнение на множество оценяващи.

360-градусовата рецепта изглежда по следния начин: взимаме една анкетна карта, въпросите в която са насочени към такива мениджърски умения, като например визия, изграждане на контакти, пълномощия, управление на конфликти, управление на промени и т.н. След това взимаме един човек, който е работил заедно с мениджъра, и му даваме анкетната карта да я попълни. Ако подчинените са повече от един, да я попълнят и те. С този подход, за съжаление, възникват проблеми.

Първо, каква е гаранцията, че посочените във въпросника общи умения са правилно подбрани? Кой е преценил, че мениджърът се нуждае именно от нещата, посочени във въпросите? На каква основа попада във въпросника – или път липсва, не е посочено - дадено умение?

Обикновено казват, че във въпросника са включени умения, определени като показатели за добро представяне в резултат на проучвания в редица компании, които, впрочем са като жената на Коломбо (бел. ред. - става дума за американския криминален сериал „Коломбо”, а изразът „като жената на Коломбо” иносказателно обозначава нещо, което не съществува, въпреки че всички говорят за него). Следва ли от това, че ако в една друга фирма, друг отрасъл, в друго време, при други бизнес условия един добре представящ се мениджър притежава а), б) и в) умения, то той трябва да притежава точно тях за работа и във вашата компания? Еднозначна ли е взаимовръзката, че щом мениджърският екип, използван за

съставяне на въпросника, е притежавал всичките умения, измервани чрез теста, то тогава най-добрият мениджър е този, който е „специалист по всичко“?

Да разгледаме данните. И те са доста съмнителни, така че колкото и добър да е използваният модел, почти сигурно е, че подвеждат и мениджъра, и компанията. Например умението да се взимат решения се измерва с въпроси от сорта „бързо ли взима решения“ или „правилно ли определя приоритетите“. Отдалече може и да прилича на нещо логично, но ако дори малко се задълбочим в темата, ще се види къде са сбъркани анкетните карти.

Да кажем, ако дадеш добра оценка на въпроса „бързо ли взима решения“ шефът ти, от това ще разберем единствено че взима решения по-бързо от тебе. Ако пък му пишеш по-малко точки, това ще излезе, че в сравнение с него ти би взимал решения по-бързо. Казано иначе, преценката ти дали той взима бързо или бавно решения зависи от това дали ти самият би взел бързо или бавно решения, ако си на неговото място. От статистическа гледна точка когато оценяващите определят поведението на оценявания, те не са обективни, вкарват в оценяването фалшиви данни, на които не може да се има доверие.

Може да се аргументирате, че оценяващите затова са повече, за да бъде филтрирана тази аномалия; само че всички данни, вписани от всеки един оценяващ, са по един и същ начин субективни, т.е. с това ще получим единствено още повече фалшиви данни. Ако например някой оценява четирима мениджъри на основата на тяхното поведение, тогава оценките за отделните им умения трябва да са абсолютно независими една от друга, та нали става дума за четири различни човека. По странен начин обаче изследователите са забелязали, че дадените оценки не се отличават особено една от друга, в голяма степен показват последователност. Оценките, дадени от оценяващите, в 60% от случаите показват корелация с това, кой е бил оценяваният, т.е. оценяването характеризира по-скоро оценявания, отколкото атестиращия мениджър. Като че ли няма значение кой е в края на редицата, последователно оценяваме всички наред.

За съжаление няма да можем да намалим влиянието на оценявания, ако от петобална скала минем на десетобална. Колкото и да я

увеличаваме, колкото по-комплексна е скалата, толкова по-ясно ще се наблюдава въздействието на оценяващия, щампата ще проличава още по-отчетливо.

За щастие решението не е толкова сложно. Преди да приложиш 360-градусовата анкетна карта, помисли добре дали това изобщо е необходимо. Повечето мениджъри всъщност и сами могат да изберат онова единствено нещо, в което биха искали да се променят. Достатъчно е да се заемат с това едно нещо, не е необходимо моментално да променят целия свят около себе си. Ако пък при всички случаи желаеш да прибегнеш към този въпросник, прочети внимателно всеки един от въпросите. Въпреки че оценяващият едва ли е в състояние обективно да прецени дали мениджърът „Формулира еднозначни за екипа цели”, той със сигурност доста точно ще даде оценка на „Зная, какви са целите пред екипа”. Ще даде много по-достоверен отговор на въпроса „Струва ми се, че се вслушва в мнението ми”, отколкото на „Изслушва добре”.

С една дума, много по-релевантна е онази 360-градусова карта, която съдържа такива въпроси, чрез които оценяващият трябва да оценява собствените си усещания, преживявания, а не да оценява мениджъра. От друга страна си струва да се използват въпросници, които измерват не поведението, а резултатите.

Ако например резултатът от теста е, че подчинените смятат, че не взима достатъчно бързи решения, мениджърът с основание може да възрази: кой твърди, че добрият мениджър трябва да взима бързи, а не правилни, решения и кое по-точно решение са имали предвид оценяващите? Ако тестът покаже, че 8 от 10 човека не знаят какво да очакват от него в рамките на длъжностната му характеристика, тогава вече е все едно какво е поведението на мениджъра, какви са условията, какви са предизвикателствата; многото объркани сътрудници със сигурност са лош резултат по отношение на мениджъра. Ще имаш най-голяма полза от 360-градусовата обратна връзка ако я използваш не за измерване, за оценяване, а за развитие на мениджъра.

Мениджмънтът не е състезание от Формула 1, където има един абсолютен победител. Предизвиква разочарование, че компаниите използват 360-градусовите анкетни карти са създаване на конкуренция между мениджърите, за оценяване и съпоставяне на

постиженията, тъй като най-добрите мениджъри не притежават едни и същи умения, нямат едно и също поведение.

## **КАК БИ МОГЛО ДА СЕ ПРАВИ ПО-ДОБРЕ?**

Вместо едностранното подвеждане под отговорност и оценяване на представяне на подчинените можем да използваме двустранно събеседване, в която и двете страни си поделят отговорностите, където се води равностоен диалог за това как шеф и подчинен да продължат да работят заедно, за да станат по-ефективни. Задачата на шефа е осигуряването на ръководството, обучението, подготовката, надзора, както и всичко онова, което трябва да се организира, за да работи успешно подчиненият.

Как ръководителят може да инициира диалога? Ако например подчиненият се справя добре, може да го попита:

Отговаря ли работата на очакванията ти?

Как усещаш нещата – дали сме на прав път по отношение на изпълнението на цялата задача? Как стигна до този извод?

Кои бяха ключовите фактори, които повлияха на работата ти?

Коя е причината за толкова добрата ти работа?

Ако подчиненият не се справя добре:

До посочим няколко опции, които мога да са решение на проблема.

Какво стана, след като застина на тази точка?

Какво си пробвал да направиш, за да подобриш резултатите си?

Може да поиска обратна връзка от подчинения:

Какво е мнението ти за начина, по който те ръководят?



Кое от мениджърския ми стил, по който те ръководя, действа добре?

А по отношение на тебе би ли действало още по-добре?

Събеседванията с подобно съдържание правят ненужно подмазването от страна на подчинения, тъй като дискусиата е за това как двамата с шефа занаят да работят заедно много по-ефективно и резултатно, отколкото досега. За да се избегнат двусмислици, двамата преговарят случки от миналото, когато добре или не толкова добре са си свършили работата заедно и поотделно.

Все пак разговорът е насочен към бъдещето – какво очакват един от друг в интерес на това задачата да бъде изпълнена така, както и двамата биха желали. Традиционната анкетна карта, където като оценка се дават определен брой точки, трябва да бъде сменена с такива въпроси, с чиято помощ да можеш да научиш мислите на подчинения за това как той по-добре да свърши работата. Можеш да го попиташ например има ли поведение, в което колегата би желал да извърши промяна? Евентуално можеш да му дадеш идеи как би могъл да бъде още по-успешен. Ако е изготвил ужасяваща презентация, дай му съвети как занаят да я прави по-добре.

Събеседванията, насочени към бъдещето, имат и друго предимство - не само мениджърът, а всеки може да даде идеи на колегата, така развитието не зависи само от един човек. На трето място, можеш да се възползваш от силата на самоизпълняващото се пророчество, т.е. ако сътрудникът вярва, че е в състояние да постигне положителни промени в работата, тогава има и шанс това да стане.

Предоставянето на обратната връзка трябва да става на всекидневно ниво, тогава, когато се създава някакъв харесващ се или дори подлюдващ ръководителя продукт. Това трябва да става много често, отколкото веднъж на три месеца, тъй като именно малките стъпки ще доведат впоследствие до по-добри резултати.

Струва си по-често да се правят срещи за обсъждане на постигнатия (или не) напредък и да се намират решения за преодоляване на препятствията по пътя към успеха. Ако редовно синхронизираш нещата с колегите, ако ги приучиш редовно да подават и специфични обратни сигнали, тогава е много по-вероятно те да станат и възприемчиви, тъй като не си искал от тях никакви героични дела, а

неща, които могат да бъдат разрешени с помощта евентуално на един друг подход.

### **Как подчиненият може да подпомага ръководителя?**

На една СОР начинът на мислене на двамата участници е коренно противоположен. Шефът иска да обсъдят по кои позиции е необходимо да се подобрят резултатите, докато подчиненият би се концентрирал върху такива дребни теми, като компенсациите, повишението в службата, изграждането на кариерата. Шефът говори за пропуснатите възможности, ограничаващите способности, за връзките, чието по-резултатно използване би довело до увеличени резултати, докато подчиненият търси отговори на тези неща вярвайки, че шефът говори за заплатите.

И така си говорят всеки своето, като в най-добрия случай се стигне до патово положение. Много по-вероятно е обаче между двамата да възникне такова напрежение, което да понижи всекидневните им отношения.

Подчиненият, който не е съгласен с изброените грешки, се нагърбва с риска шефът да му пише още една черна точка - неприемане на критиката. От друга страна ако шефът промени мнението си в резултат на убедителни аргументи, изложени от подчинения, се изправя пред риска съответно неговият по-горен началник да си помисли, че не се придържа към фирмените принципи.

Няма значение ти какво мислиш за резултатите, важно е какво мисли за тях твоят началник. Ако искаш да получиш добро оценяване, трябва активно да обработваш началника си, за да мисли така за тебе, както на тебе ти се иска. Например:

- Организирай редовни разговори с него по въпроси, които той смята за важни за неговите приоритети, за това как той обича да работи с други хора! Въпросът не е дали ти си вършиш работата съобразно собствените си стандарти - ако искаш добро оценяване, тогава трябва да отговаряш на неговите стандарти и приоритети. Ако научиш кои са приоритетите му, съсредоточи се върху онези задачи, които за него са най-важни. Можеш да използваш тези събеседвания

и за да му дадеш едновременно информация за твоята претовареност в работата.

- Мнозина от ръководителите се напрягат, когато трябва да говорят с теб за резултатите ти, с много повече желание говорят за индивидуалните приоритети. Дори не забелязват, че когато правят това, те всъщност говорят за себе си, а не за теб. Ти обаче можеш да си филтрираш информация за това какви според началника трябва да са промените.

- Напрасно е да се оправдаваш с другите. Дори и друг да е допуснал грешката, отгук нататък проблемът си е твой. Излишно е да се защитаваш. Никога не си струва да се спори с глупак, защото останалите няма да разберат кой от вас двамата е той.

- Ако те попита за изпълнението на някаква задача, никога не казвай, че тъкмо си пристъпил към нея. Може и така да е, но ако и досега не го е установил, значи не го знае. Когато една врата се затвори, отваря се другата. (Това, да кажем, по-специално го зная, тъй като и аз карам „Дачия“). Първо му покажи резултата и постави въпроса по време на следващото оценяване.

- Не му прехвърляй обратно проблема: „Ако ми беше казал в каква посока да тръгна или ако не беше променил междувременно замисъла, щях да изпълня задачата в срок“. Ако опиташ такъв подход, ще ти се появи чувството, че играеш шах с гълъб – с пълна пара каца в средата на дъската, събаря фигурите, нацвква цялата дъска и накрая заявява, че е спечелил играта. Приеми, че той е началникът, не той трябва да се приспособява към тебе. Колкото и голям идиот да е, твоя е задачата да намериш решение. Никога не се опитвай да се бориш с едно прасе, тъй като ще се оцапаш, а то отгоре на всичко ще се наслаждава.

И ако си пропуснал да проведеш тези разговори, като гръм от ясно небе ще те изненада събеседването за оценка на резултатите. Когато то приключи – край, вече няма да има какво да правиш, напрасно ще се жалваш на HR-отговорника, че смяташ оценката за несправедлива

поставило. Ако на следващото COP получиш по-висока оценка, HR-отговорникът ще си помисли, че предишният лош резултат се е дължал просто на някаква случайност. Доброто оценяване няма много общо с обстоятелството колко добре си си вършил работата, то по-скоро е функция на това доколко добре менажираш възприятието, създадо се у шефа ти за тебе.

Естествено, за развитието си е отговорен индивидът, само ние можем да направим себе си по-добри, не можем да носим отговорност за развитието на другите. Най-доброто, което можем да сторим за другите, е да изградим с тях отношения на взаимно доверие, при които хората да могат да поискат обратна връзка или помощ, когато това им се струва необходимо, и да се почувстват достатъчно ценни, за да го и направят.

Първата и най-важна стъпка в тази посока е да се освободите от COP. Не се притеснявайте от задължението да се оказва тази „услуга”, спокойно я изхвърлете. Има много ръководители, които биха променили начина на игра, но чувстват, че са ограничени от съществуващите правила - разрешени са малко неща, но онези, които са разрешени, са задължителни.

## **ПРОГРАМАТА ЗА РАЗВИТИЕ НА СПОСОБНОСТИТЕ СЪЗДАВА ДОБРИТЕ ИЗПЪЛНИТЕЛИ**

---

В редица компании съществува практиката „умните глави“ поне веднъж годишно да се съберат и да обсъдят как ти изглеждаш в очите им. Разговарят за такива неща, като например какви са били резултатите ти през годината, какъв потенциал съзират в тебе, каква кариера можеш да направиш, какви бонуси да получиш, на какви курсове да бъдеш пратен, да бъдеш ли повишен в длъжност или не. Имат си и наименования тези срещи, обикновено ги наричат „talent review“ (*бел. ред. – от английски „преглед на способностите“*).

За да функционира каквато и да е програма за развитие на способностите, на първо място е необходимо за бъдат идентифицирани талантите. Ръководителите се подготвят за тази процедура по следния начин: предварително разговарят с тебе в каква степен си успял да постигнеш целите и каква оценка да ти дадат за различните ти компетенции. И получаваш определена марка – може да е буква, цифра или дума, която е израз на оценката за цялогодешната ти работа. Оценяването много прилича на училищното: пишат ти оценки от 1 до 5 (*бел. ред. – в унгарските училища оценката 1 е „слаб“, а 5 – „отличен“*), за да посочат как си се представил през съответната година.

Компаниите се въздържат да дават много петици или четворки, нали все пак е невъзможно да са много колегите, които работят отлично или много добре, така че ръководствата определят на мениджъра нещо като квоти - колко и какви оценки да постави в зависимост от големината на екипа. Когато обобщат оценките в рамките на цялото предприятие, често забелязват, че дори и в тези случаи добрите оценки са прекалено много, така че лекичко намекват на мениджърите да не се престарават с добрите оценки. Ако се съмняваш, че това наистина е така, само си припомни момента, когато шефът ти беше казал, че – да, заслужаваш по висока оценка,

но политиката на фирмата е да се пишат по-малко петици и четворки, така че – сори, но задоволи се с тройката. И ти обещава, че догодина ще бъдеш компенсиран.

Има компании които искат при тях нещата да са „по-научни”, затова към компетенциите добавят и поведението, а мениджърите подреждат тези поведения в някаква скала. Оценяват те няколко човека, които познаваш, няколко, които те познават, плюс още няколко, с които никога не си се срещал. И се надяваш, че те ще стигнат до положителни изводи, та нали решават за тебе с убеждението, че са добри и надеждни оценители. За съжаление, това не е точно така.

## **КОМПЕТЕНЦИИТЕ СА ВАЖНИ ЗА ДОБРЕ СВЪРШЕНАТА РАБОТА**

Компаниите изпитват някакво ненаситно желание да прилагат един стандартизиран модел за оценяване на служителите, чрез който може да се съди доколко те съответстват на онова, което те си представят за идеал. По този пункт в течение на кариерата си рано или късно ще се срещнеш с модела на компетенциите; възможно е дори вече да минал етапа на първото ръкостискане с него. Съжалявам, но не успявам да обезпаразитявам толкова бързо, колкото бързо се множат въшките.

Компетенцията се дефинира така: притежаваш нещо, например познания, способности, професионални умения, разбиране, пригодност, отношение, мотивираност или комбинация между тези качества. Това е необходимо, за да си в състояние да постигаш добри резултати в работата си. В морето от изисквания ще срещнеш още - стратегическо мислене, бизнес нюх, усет към клиента, целеустременост, комуникационна готовност, намиране на решения за проблемите.

От всичко има по много, моля ви се; има, колкото са буквите в думата непротивоконституционствувателствувайте. Проблемът е, че както и да дефинират различните автори понятието „компетенция”, не могат да се открият достоверни изследвания, които да покажат дали тези хора са се представили наистина добре в рамките на някаква длъжност, която съчетава повечето от определените от компанията компетенции. За съжаление и един от най-

разпространените модели – класификацията на личностните и социалните компетенции на Даниел Големан (*бел .ред. - американски психолог от еврейски произход, в продължение на много години води рубрика във в. „Ню Йорк таймс”, посветена на функциите на мозъка и поведенческите науки. Книгата му „Емоционална интелигентност”, издадена през 1995 г., в продължение на година и половина заема място в списъка на бестселърите на вестника*), е доста мъгълав, размива съдържателните елементи на компетенцията и на емоционалната интелигентност: „Ако съчетаем елементите на понятието компетенция със съдържателните фактори на тренировките, ще придобием пълно припокриване. В края на доброто обучение резултатът е целевата компетенция”. Т.е. доколкото липсата на компетенция е равнозначна на липсата на знания, а тренингът дава единствено знания, но не и практика или опит.

Притеснява не самият модел – който вярва в него, да е жив и здрав. Проблемът е че теорията на модела на компетенциите не казва почти нищо за практиката на трудовата дейност. Същността на модела е в това, че хората могат лесно да бъдат условно окачествявани чрез цифри, кодове и процеси и когато там нещо не е наред, то трябва да бъде установено и поправено. Модните думи като „компетенция” са много удобни, защото не карат мениджърите да се разтреперват при доказването на необходимостта от тях.

Вместо да продължим да философстваме какво всъщност е определението на компетенциите, да разгледаме по-отблизо как действат процесът на оценяването им. Той също е доста странен. В началото HR-отговорникът моли мениджърите да измъдрят един дълъг списък за компетенциите, които според тях са необходими на подчинените им в рамките на длъжностната им характеристика.

Има по-универсални компетенции, които са приложими в повече работни области, на в списъка има и по-специфични неща, които са важни при извършването само на определени дейности. Като пример за подреждането им по значение ще ви кажа, че при един мой клиент мениджърът трябваше да избира сред стотина компетенции, за да посочи кои от тях са необходими за заемането на определена длъжност. Горкичкият! Нямахме много-много представа какво трябва да се прави, въз основата на какво трябва да се извърши подборът.

Моделът на компетенциите горе-долу обяснява, че за всяка работна длъжност има определен брой компетенции, които служителът трябва да притежава, за да се справи ефективно с работата. На ниво начинаещ от човека се очакват да притежава малко необходими компетенции, на по-високо ниво обаче той трябва да отговаря на десетки изисквания, там вече трябва да различаваш отенъците. За това, кои и колко компетенции са задължителни, ще реши шефът – евентуално с помощта и на консултантите, заклели се да следват доживот модела на компетенциите. Напипването се извършва така, че чрез една скала от 1 до 5 (или 1 до 10) се определя в каква степен можеш да бъдеш човекът, който намира решение на проблемите. С една дума – с помощта на различни понятия се описва идеалният служител, достоен за заемането на определена длъжност.

Същата скала се използва при оценяването на резултатите – да кажем успял ли си да скочиш например по стратегическа визия от оценка 6 на оценка 7. В края на годината оценки ще бъдат поставени на всяка една твоя компетенция, върху основата на което ще бъде оценяван резултатът ти и ще бъдат направени опити да се разкрие скритият в тебе потенциал. Ако получиш добри оценки за много от компетенциите, значи е дошло времето да бъдеш повишен в длъжност, да бъде увеличена и заплатата ти или да бъдеш изпратен на курсове за обучение.

Всъщност компетенцията е онази призма, през която компанията интерпретира и оценява служителите си. Тази логика се разпространи неимоверно нашироко и сега се купуват гигантски софтуери, които да се справят с огромното администриране. Когато те хванат с ниски оценки по дадени компетенции, тогава ги посочват като области, в които трябва да развиеш уменията, и препоръчват в интерес на бъдещите по-високи резултати да станеш по-добър именно в тях. Към всичко това се прибавя и изводът, че щом подобряването на постиженията е резултат от отстраняването на недостатъците, тогава съвършенството е резултат от намаляване на нашите недостатъци, т.е. постигане на напредък във всяка една от компетенциите. Казано по-просто – еди-кой си ще става все по-съвършен, когато за все повече компетенции получава все по-добри оценки.

Представителите на мейнстрийма смятат, че мениджърите лесно се ориентират в тази джунгла и са способни да извършат оценяване на



компетенциите. Да вземем например стратегическата визия. При оценяването ѝ има ли значение дали при съответния служител тя се проявява като константно състояние или евентуално се променя в зависимост от обстановката? Или по-скоро бихме я определили като дарба, която е относително стабилен елемент от нашата личност? Възможно е да се даде отговор на този въпрос, тъй като в психометрията двете неща се измерват чрез фундаментално различни методи.

Душевното състояние се измерва с помощта на въпросници. Така например когато се интересувате от душевното състояние на индивида, използвате тестове с отговори „да” и „не”, за да прецените дали той притежава необходимите познания. Готовността на индивида да дава отговори е такова състояние, което може да се променя в зависимост от времето кога точно се попълва тестът. Настроението например е такова състояние, което може да бъде различно в два различни момента на времето. По същия начин и познанията, и готовността са състояния, които във времето са променливи.

В същото време нашите характерни и личностни черти са стабилни и не се променят значително като функция на обстановката. Такива са например екстровеерността, съпричастността, дарбата за конкурентноспособност или стремежът към структуриране. У всички нас има повтарящи се мисли, поведение или емоционални модели. Когато се опитваме да направим нещо, което никога досега не сме правили, някак си - дори и инстинктивно, все пак започваме да го правим. Ако притежаваме добри аналитични способности, първо ще подушим задачата, ще я разпарчетосаме на части, след което ще я сглобим отново на основата на една нова логика.-Но е възможно по-скоро да използваме нашата способност да взаимодействаме и да намираме решение заедно с други хора. Тези наши опити ще бъдат приблизително еднакви, чрез тях ще можем истински да се развиваме, с течение на времето ще съумяваме все по-интелигентно да ги прилагаме, но базовият модел ще остане стабилен през целия ни живот.

Личностните черти не се измерват с помощта на въпросници, а с личностни тестове. Например като се самооценяваме по определена скала доколко сме съгласни с различни внимателно конструирани твърдения. Другата възможност е използването на ситуационни

тестове, които описват различни ситуации и можем да избираме между различни варианти на отговор. Попълващият тест трябва да посочи онзи, който според него е най-правилен. Богатата на валута почва се оказа много благоприятна за личностните тестове и те се размножиха неимоверно. Не е лесна задачата да се направи избор сред тях. Веднъж попитах Джонатан Пасмор (*бел. ред. – американски психолог, смятан за един от най-известните професионални коучове в света*) как мога да преценя кой личностен тест е качествен и кой – менте. Много труден въпрос, – отговори той. Но препоръча да се избира сред онези тестове, чиято методика за измерване и оценяване е публична. Щом не е достъпна, значи има опасност алгоритъмът да не е убедителен и затова авторите му не рискуват евентуално в теста да бъдат открити грешки. Благодаря много, това наистина звучи достоверно – отговорих с признателен поглед.

Следователно преди да пристъпим към измерване на компетенциите, трябва да решим – за да можем да изберем правилния измервателен метод - кое от двете е онова, което всъщност искаме да измерваме. В тази светлина се опитай да отсъдиш в коя категория попада целевата ориентация. Душевно състояние или личностна черта? Ако е душевно състояние, тогава трябва да бъде разпитван индивидът, тъй като мениджърът или колегите не могат да знаят колко от него притежава той в дадения момент. Не могат да знаят как би се представил на теста човекът, колко точно са познанията му. Това трябва да покаже тестът, който той попълва. Ако пък смятаме, че е личностна черта, тогава трябва да използваме личностен тест, тъй като мениджърът или колегите в повечето случаи не са завършили психология, та горе-долу да попаднат в целта. Когато сме решили, че е личностна черта, тогава тя не трябва да се измерва в процес, тъй като не се променя съществено във времето.

В действителността компетенциите, дефинирани от компаниите, са смесица и от двете и в крайна сметка няма да можем да ги измерваме добре с нито един от методите. Това е малко като в случая, когато продавачът казва за четири сезона автомобилни гуми: добри са и през зимата и през лятото. Но онези, които са карали колите си с тях, казват - не стават нито за зимата, нито за лятото. От друга страна най-неподходящ за изпълнение на задачата е мениджърът, поканен да оцени компетенциите. Не възниква ли въпросът защо тъкмо мениджърите протестират срещу модела на компетенциите?

Дали не защото усещат собствената си неувереност по отношение на оценяването и не смятат, че последниците са почитени?

Тъй като компетенциите не могат да бъдат измервани, не е възможно да се потвърди или отрече, че онзи, който притежава повече от тях, е по-подходящ за извършването на дадена работа. Не може също така и да се докаже, че тези, които са получили по-добри оценки за компетенциите, имат по-добро представяне от онези, които системата е оценила по-ниско. От това, че си с дървен крак, още не произтича, че си маса! Но ако все пак съществува подобна корелация, тогава за мен въпросът е: всъщност мениджърът индивида ли е оценявал, или неговите постижения? И дотогава е жонглирал с числата, докато в оправдана степен е успял да натъкми компетенциите в дадената скала. Не ми е много ясно защо измерваме нещо, за което никой не е в състояние да даде достоверна обратна връзка.

Но чакайте малко! Не се ли плаща добре на бизнесмените, за да поемат рискове, да взимат правилни решения въз основа на ограничена количествено информация? Не е ли прекалено академично да се разсъждава, че е невъзможно да се докаже, че еднокой си ще стане по-съвършен, ако е по-компетентен? Каква беля може да ни сполети, ако опитаме? Със сигурност няма да настъпят особени щети в случаите, в които мениджърът обърне внимание на служителя върху слабостите. И двамата печелят, когато индивидът все повече се доближава до идеала, набелязан от компанията. Нали точно на това му казваме развитие

– да придобиваме повече умения в областите, в които ги притежаваме по-малко.

Изследванията на отличните постижения за съжаление показват, че съвършенството е индивидуална характеристика. Идеалният колега, който работи съвършено, е рожба на теориите, той в действителността не съществува. Ако се вгледаме в онези, които работят отлично, ще видим, че повечето от тях притежават висока степен на самосъзнание, авторефлексия и целеустременост. Отличното представяне не долита случайно през прозореца, то се дължи на това - както ще видим по-нататък, че индивидът е много съзнателен, познава собствените си силни черти и граници и много систематично организира придобиването на опит. Ако има смисъл да се развива нещо, това е себепознаването.

Може, разбира се, да е вярно и това, че всяка отделна длъжност изисква индивидът да притежава един минимум, без който не би могъл да бъде успешен или дори ще се превърне в пречка за реализацията. Не го оспорвам, но все пак да бъдем предпазливи. Ако бяхме поставили например четенето на ноти сред предпоставките за отлични музикални способности, тогава щяхме да обеднеем с един Елтън Джон, както можем да видим във филма „Рокетмен“ (*бел. ред. - англоамериканска биографична музикална драма от 2019 г. за живота и музиката на певеца и композитор Елтън Джон*). Или ако за свиренето на барабани са необходими две ръце, тогава претърпелият автомобилна катастрофа Рик Алън не би могъл да се завърне в „Деф Лепард“ (*бел. ред. - британска рокгрупа, създадена през 1977 г. Алън е неин барабанист, който тежко катастрофира пиян през 1985 г. и остава без лява ръка. Въпреки това след две години се възстановява и продължава да свири само с дясната ръка със специално приспособен комплект барабани*).

Ще кажете – това се крайни примери, далеч са от фирмената среда. Същевременно колкото пъти и да е изследвал „Галъп“ хора, постигнали изключителни постижения – били те лекари, преподаватели, производители - винаги се установявало едно и също нещо: те са притежавали други качества, други умения, които са съумявали умело да съчетават. В света на труда не съществуват сложно или мъгляво дефинирани компетенции; ако все пак има и такива, те не са от голямо значение или са нерелевантни. Нещо като лов на лисици, когато с големи усилия се преследва нещо, което не става за ядене.

Най-добро представяне в работата дават онези, които познават собствените си качества, знаят какво наистина обичат да правят, вършат го от сърце и съчетават тази любов с интелигентност и дисциплина. Ако и сега кажеш, че всичко изброено дотук ти е известно, тогава защо е създадена толкова ненормална система в екипа ти, във фирмата ти? Може би просто намираш събеседванията лице в лице за досадни или пък си прекалено зает, за да ги включиш в календара си? Или път ти се струва прекалено момичешко да разговаряш с някой за това какво мисли, какво го мотивира и какви отношения предпочита или как харесва да получава признания за неговите постижения? Естествено, много по-лесно е да се изгради един модел и след това да се следва само той. Сещам се за сериала „Трудови дела“ (*бел. ред. – унгарска телевизионна комедийна*

поредица от 2012 г.; разказва за перипетиите в работата на измисления „Столичен контрол върху труда и трудовата безопасност“), когато ръководителят на учреждението извиква при себе си външния консултант и му казва: Тамаш, ние съществуваме не за да бъдем ефективни, а за да движим системата.

## **ОЦЕНКАТА НА ПОТЕНЦИАЛА И НА РЕЗУЛТАТИТЕ ПОКАЗВА КОЙ Е ИСТИНСКИЯТ ПИЧ**

В раздела, посветен на обратната връзка, вече се убедихме, че да оценяваш други хора си е тарикатска работа, тъй като оценките са зависими по-скоро от предпоченциите на оценяващите, отколкото от качествата на оценявания. При годишната атестация най-често се използва GE-моделът на Джек Уелч (*бел. ред. – американски бизнесмен, инженер, писател, от 1981 до 2001 г. е президент на корпорацията „Дженеръл електрик“*. Оттегляйки се от компанията, получава обезщетение в размер на 417 милиона долара, най-голямото до този момент подобно обезщетение в историята): чертаят координатна система, едната ос на която показва представянето на служителя, а другата – размера на потенциала в него.

Да видим как компаниите преценяват криещия се в различните служители потенциал: по време на годишната атестация искат от мениджърите да оценят какъв потенциал виждат в отделните колеги. Най-високо оценените получават дори и прякор – „hi-po“ (*бел. ред. - от „high potential“, „висок потенциал“ на английски*). Освен че могат гордо да разнасят тази матрица насам-натам по етажите, тези хора получават и други предимства: обръща им се повече внимание от мениджъра, от HR отговорника, пред тях се разкриват повече възможности, те преминават през повече обучение. Това е нещо като златният билет на Уили Уонка (*бел. ред. – герой от детския роман на британския писател Роалд Дал „Чарли и шоколадовата фабрика“, издаден през 1964 г., на основата на който през 1971 г. е създаден игралният филм „Уили Уонка и шоколадовата фабрика“*. Романът и филмът разказват историята на Чарли Бъкет, който получава златен билет да посети шоколадовата фабрика на Уили Уонка), който отваря всички врати. От друга страна, ако някой бъде дамгосан като lo-po (*бел. ред. – от „low potential“, „нисък потенциал“ на английски*), оттук нататък вече е все едно колко усърдно ще работи и ще се опитва да се измъкне от

капана на потенциала, няма да има много шансове за това. Оценката на потенциала фундаментално предопределя бъдещето му в компанията, ще се превърна в първата жертва в която и да е война.

Това, че компанията иска да използва по най-добрия начин ресурсите си, е разбираемо, така че за нея е важно в кого и колко пари ще инвестира. От гледна точка на индивида обаче е под въпрос дали всъщност за хората е от значение да станат „hi-po” заедно със съпътстващите го няколко привилегии, или е по-важно да знаят, че добре си вършат работата и как ще се развива оттук нататък кариерата им?

Не разбирам също и защо компаниите могат да очакват възвращаемост само от определени хора, а именно от „hi-po”? Всички сътрудници могат да се развиват постепенно, всеки е способен да добави поне мъничко към резултатите си. Ако примерно Давид дойде при тебе и ти каже: „Обичам работата си, но бих искал да се развивам. Ще ми помогнеш ли?”, едва ли ще го попиташ - ама наистина ли чувства в себе си такъв потенциал, че да стане мениджър на проект? Вместо това вероятно ще го попиташ нещо от сорта: „Какво ти харесва най-вече в сегашната ти работа, Давид? Какво ти харесва най-много напр. в производството на бира? Харесва ли ти да работиш с нови клиенти или по-скоро предпочиташ поддържането на отношенията с наличните? Или очите ти блесват при възможността да бъдат издирени нови? В планирането ли се изиявяваш с най-голямо удоволствие или администрирането на резултатите те изпълва с по-голяма радост?”

Е, можеш и да не разпитваш точно по този начин, но във всички случаи ще се опиташ да разбереш кои от всекидневните му задължения са тези, които го карат да ускорява работата си, задачи от какъв характер изпълнява с удоволствие.

Когато попитат мениджъра какъв потенциал съзира в даден колега, отговорът му ще бъде моментна снимка на това какви възможности вижда в дадения човек именно сега. Дали важното ще бъде колко чувала потенциал ще може са пренесе или пък колко такива е качил на раменете си тъкмо в онзи момент, когато от него има нужда? Повечето хора разполагат не с потенциал, а с моменти: те в определен момент притежават определени качества и познания. Потенциалът се оценява от мениджъра едностранно, докато

постоянните събеседвания в различните моменти способстват за опознаване на възможностите за развитие. Потенциалът не стимулира развитието, той е нещо, чиято наличност трябва да се установи - притежава ли го човекът или не.

Вече видяхме, че оценяването, извършено чрез потенциала на компетенциите, е абсолютно заблуждаващо. Нека сега разгледаме другата ос – резултатите в работата. Да предположим, че имаш насрочено събеседване с даден колега, а той закъснява. Докато чакаш, почваш да се чудиш къде ли е, кога най-после ще се появи. Може да е попаднал в задръстване, да е забравил да си го запише в тефтера или пък са го уговорили да иде на друга среща? След една-две минути спираш да си задаваш въпроси и си казваш: какъв дребен неблагоприятен нахалник е този, защо ли си губиш времето с него? И в главата ти вече се оформя мнение за личността на този човек.

Психолозите наричат това явление асоциативна грешка: главният герой в измислените истории е характерът, качествата и поведението на другия човек, всъщност те характеризират другия човек. За разлика от това в историите, измислени за самите себе си, сме доста по-великодушни - виновни са обстоятелствата, а не самите ние. Причина за закъснението е непредвидимо задръстване. Ако ние направим нещо, което ядосва другите, ще кажем, че проблемът не е в нашето поведение, а че другият не разбира ситуацията. Изопачаването „действие – наблюдение” може да възникне и тогава, когато се опитваме да оценим нечий капацитет по време на прегледа на способностите или на т.нар. центрове за развитие (Development Center). Наблюдаващият отбелязва, какви са били постиженията на индивида, какви са били поведенията му, след което казва доколко това е било добро или лошо в съответната ситуация, дали човекът е гребал здраво с веслата или просто се е возил на лодката. Тъй като в паметта ти или като записано на хартия остава само какъв е бил стилът му, доколко е изглеждал мотивиран, в края на краищата стигаш до извода, че ако искаш този човек да подобри резултатите си, трябва да се даде обратна връзка на неговата личност. Той би трябвало да стане по-състрадателен, по-далновиден, по-кооперативен, по- решителен.

Когато мениджърите искат да разрешат проблеми, свързани с резултатите, те инстинктивно дават обратна връзка към личността и не гледат добре на оправданията на колегата с обстоятелствата, все

едно външните фактори са изиграли несъществена роля във формирането на ситуацията. Вярно е, разбира се, и това, че истината трудно може да бъде намерена – тъкмо по тази причина оправдаваме собствените си глупости с външните фактори, опитваме се внушим, че „неизпълнение на задачата” + „оправдание” =

„изпълнение на задачата”.

Малко сме в ролята на пишман художника, когато негов познат го пита:

- Какво казват критиците за картината ти?

– Мненията се раздвояват, - отговаря творецът. – На едни им е жал за платното, на други – за боите.

Изследвания показват, че каквато и да е оценката на шефа, мнението му ще много по- характерно за него самия, отколкото за колегата, когото оценява. Да вземем например компетенцията „има добър бизнес нюх”. Кой ще каже кое е доброто и колко добро то трябва да бъде? В какъв интервал от време трябва да се доказва това? Ще кажеш, че ти със сигурност имаш понятие какво представлява добрият бизнес нюх. Пръв си. Но точно тук е смисълът. Това ще е твоята дефиниция и ти ще оценяваш всеки от колегите въз основа на твоята дефиниция. Други оценители имат друго виждане за тази компетенция, те ще оценяват въз основа на собствената система от ценности. Но напразно ще опишете добрия бизнес нюх с няколко примера, данните все пак показват, че в главата на всеки отделен оценяващ е изграден различен образ за него. Колко пъти трябва наблюдаваш нечие поведение, за да му пишеш четворка? Съществува ли някаква универсална препоръка за това? Ами ако поведението не се изявява линейно и ако в даден случай колегата има много възможности да прояви своя бизнес нюх, а в друг случай тези възможности са малко? Каква оценка ще пишеш тогава?

Едва ли има някой, който е в състояние да направи осмислен извод от подобна бъркотия. Не храни илюзии, засега не сме в състояние да предадем подобно незнание дори на един изкуствен интелект.

Когато се извършват оценявания чрез подобни абстракции, всеки отделен оценяващ ще има и различно мнение. Ще кажеш – голяма работа, когато смесим лошите оценки на многото оценяващи, от това



ще се получи добра оценка. И все пак – на какво разчиташ, откъде накъде ще се получи добра? Да не се е появил изведнъж Дъмбълдор (*бел. ред. - Албус Дъмбълдор, герой от поредицата романи на Дж. К. Роулинг „Хари Потър“, директор на училище за магии и вълшебства, в което учат Хари и приятелите му*) и да е направил някоя магия? Дори и да си пъкнеш цвете в задника, той няма да се превърне във ваза. Средният успех не е да събереш лоши данни, да разделиш сумата на броя на данните и в резултат да получиш истината. Това би се получило само ако погрешните данни попаднат случайно в набора от данни. В този случай средното има филтрираш ефект. Ако погрешните данни попадат систематично, тогава сборът им ще предизвика още повече грешки, а не по-малко. Да приемем, че някои от данните са добри, някои – не. За съжаление дори и усредняването им няма даде вярна информация. Информацията ще бъде не по-добра, а по-подвеждаща. Когато кажем, че за всичко се намират добри примери и че съществуват доказателства и за обратното, става подозрително, че не сме в състояние да посочим резултата – именно защото самото измерване или предположение са лоши.

А какво да се каже за широко разпространената мъдрост, че повече хора грешат по-малко, отколкото един човек? Джеймс Суровиецки (*бел. ред. –американски журналист, водещ постоянната рубрика „Финансова страница“ във в. „Ню Йорк таймс“, автор на книгата „Мъдростта на тълпите“, издадена през 2004 г.*) дава точно такива примери в книгата си! Привежда именно примери, когато добре информираната тълпа взема добри решения. Но какво става в случаите, когато много хора разглеждат лоши данни? Къде е гаранцията, че въз основа на лошите информации многото хора ще вземат добро решение?

Би било твърде пресилено да се твърди, че много мениджъри ще вземат добро решение въз основата на фалшиви информации. Ако всеки забелязва по нещо малко от колегата, тогава, когато съберем наблюденията, ще го видим горе-долу в цялост, не на части. Важна е не формата, а това, което е отвътре (така е например при хладилниците). Няма страшно, ще помогнат алгоритмите на HR софтуера... Софтуерът е един обработващ механизъм, умело жонглира с данните, които са му предоставили хора, в случая – оценяващите, но той не е в състояние да ги поправя. Посъвършеният софтуер всъщност интелигентно предъвква

глупостите. Ако в него попаднат изпращения, навън ще излязат отново изпращения, само дето ще бъдат информация, също не поправят грешките в оценяването. Всъщност и без атестиране можем хубаво да си поговорим с колегата.

## **КАТО ИЗМЕРВАМЕ, ДА ИЗМЕРВАМЕ ПРАВИЛНО!**

Как изглеждат добрите данни? От една страна те са надеждни, измерили са така, както са обещали. Стабилно и по предвидим начин. Надеждните данни са това, което можем да преброим. Обемът продадени стоки и услуги, количеството отсъствия за годината, броят на колегите, които доброволно напускат фирмата – това са надеждни данни; все едно чии пръсти на ръцете ще броим, те пак ще са толкова. Така е и с температурата. Стабилните данни означават, че измервателният инструмент винаги посочва същата стойност при същото измерване. Ако например излезеш на терасата, измериш температурата и тя е 38 градуса, а след 10 минути я измериш отново и термометърът покаже 12 градуса, значи той вероятно се е повредил.

Ако помолиш мениджърите да поставят оценка за очаквания ръст на потенциала на колегата, оценяването им няма да е надеждно. Какво означава потенциал за развитие и как могат да отсъдят за него какъв е? Но ако ги попиташ биха ли му предоставили повече пълномощия още днес, отговорите им ще са надеждни. По същия начин надеждни ще са и отговорите на въпроса „Би ли се обърнал към него за съвет, ако трябва да се вземе важно решение?“. Оценките им за постиженията също са ненадеждни - дали нещо се е получило добре или не съвсем, те преценяват според собствената си ценностна система. Когато изразяват върху дадена скала собствените си преживявания, това са надеждни данни, защото са придобили цялата необходима информация за усещанията си, тъй като те всъщност прекарват доста много време със самите себе си. Въпреки че отговорите им ще са субективни, те ще надеждни. Не им се налага да гадаят върху някакви стоящи извън тях неща, няма добър или лош отговор, а само за усещанията им за даден човек.

Възможно е двама мениджъри да не са на едно и също мнение, но от това не следва, че единият от тях е прав, а другият – не, а че реакциите им за човека са различни. Ако са ти необходими достоверни данни, оценявай собствения си опит, усещания,

преживявания, както и какви са намеренията ти по отношение на съответния човек. От това, естествено, не следва, че достоверно знаеш дали мнението ти показва корелация с постиженията на индивида, дали изобщо говори нещо за бъдещето; но поне данните ще са надеждни. Надеждни не означава точни, а че не се променят в резултат на случайността. Измерването може да се смята за достоверно, надеждно, когато измерваш едно и също нещо многократно, тогава ще получаваш стабилни резултати. Ако изследваш например височината, теглото, характера или интелигентността на хората, резултатите от измерванията са безинтересни дотогава, докато не покажат консистенция. Ако измерваш едно и също нещо, но резултатите са неконсистентни, тогава търси грешка в измерването.

От друга страна диапазонът на данните трябва да се подбере така, както той би могъл да се наблюдава и в реалността, иначе лесно ще се подведеш – както може да се види и в телевизионния сериал „Чернобил“. След взрива там измерват радиацията с наличните дозиметри и естествено се успокояват, тъй като показват едва 3,6 RTG. Само че това е била пределната граница в скалата на тези инструменти. Реалната радиация е била многократно по-силна. Следователно 3,6 е подвеждащо в случая. Ако се претегляш и използваш кантар, чиято горна граница е 50 кг, спокойно можеш да плюскаш колкото си искаш – винаги ще тежиш 50 кг. Когато след тренинг искат от участниците да посочат по една петобална скала доколко той е бил полезен, оценките им обикновено са 3, 4 или 5, т.е. усреднено около 3,5-4. Какво говори тази стойност за обучението? Да не наричаме все пак разликата между 3,5 и 4 голяма. Инструментите за оценяване на представяне са планирани по същия лош начин. Статистическите данни сочат, че хората почти не използват оценките 1 и 5 от скалата, така че биха могли да използват тристепенна скала.

Компаниите тъкмо поради това са се принудили да определят колко „петици“ може да пише мениджърът, тъй като в данните не проличават съществени различия. За да можете да направите широк диапазон, трябва да използвате наистина екстремни думи, за да формулирате твърденията. Така например не се наблюдават съществени различия при оценките, дадени за твърдението „усещам, че притежавам уменията, необходими да си върша работата“. С него всички ще бъдат съгласни. За разлика от това твърдението „всеки

ден (!) мога да използвам силните си страни” вече ще покаже много по-широк диапазон оценки, то принуждава отговарящите да използват и крайните граници на скалата. Затова вместо „съгласен съм с мисията на компанията” използвай твърдението „мисията на компанията силно ме вдъхновява”.

На трето място, важно е дали резултатът от измерването предсказва нещо в реалния свят, т.е. полезни ли са данните, оказва ли въздействие върху някакъв друг показател? Дали разликата може да се наблюдава и по скалата на друг използван инструмент – независимо какво средство за измерване използваме? Така например данните за количеството препоръки са полезни тогава, когато онези, които са купили даден продукт, са купили и поне още един от препоръчаните им. Или ако онези, които по време на оценяването покажат висока степен на ангажираност, наистина се задържат по-дълго време на работа в компанията. В такъв случай скалата на ангажираността наистина е дала добра прогноза за съотношението в диапазона с доброволно напусналите.

Ще кажеш – добре, Роберт, но това са дребни неточности. Възможно е, но тъкмо те водят към такива предложения, решения или концепции, в които впоследствие се разочаровате. Не забравяй също, че въз основа на такива „дреболии” се взимат решения за хора, кариери и за самия бизнес.

Използваните за прогнозиране на резултатите комплексни, базиращи се на голяма маса данни инструменти за мен са обезпокоителни – тъй като нито една компания не е в състояние да каже точно от какво зависят резултатите на служителите ѝ, и особено на онези, чийто труд е умствен. Естествено, винаги ще измъдрим нещо интелигентно, за да обясним какво движи продажбите, тъй като това може да бъде измерено доста прецизно и надеждно. Във всички останали сфери на дейността обаче е силно под въпрос дали можем да формулираме такива измервателни инструменти, за да се доберем до достоверни данни. Не знаем дали по-многочислените или по-малобройните екипи дават по-добри резултати, не знаем дали колегите, които работят от дома си са по-ефективни от онези, които работят в офиса, не знаем дали екипите, които са по-диверсифицирани в културно отношение, ще надделят над онези, където различията са по-малко, дали колегите, които работят на граждански договор, са по-успешни от тези, които са на трудов договор. Не сме също така в състояние да

посочим дали постиженията са се подобрили в резултат на средствата, инвестирани в обучение. Нищо не знаем, защото не можем да измерим постиженията.

Тогава какво може да се направи? Да погледнем отново как сте дефинирали компетенциите, доколко те отговарят на горните критерии. Анализирайте фигуриращите в анкетните карти въпроси, твърдения! Обмислете каква да е скалата! Убедете се, че сте минимизирали аномалията на оценяващите, т.е. че оценяват по скалата собствения си опит, а не някакво спекулативно понятие! Попитайте мениджърите какво биха сторили с най-голямо удоволствие с индивида. Просто попитайте мениджърите в края на един проект или на тримесечието – какъв опит, какви впечатления са придобили във връзка със съответната персона.

Не измъчвайте мениджърите да обясняват по една петобална скала доколко е бил кооперативен отборен играч колегата, а ги попитайте дали са забелязали нещо притеснително в поведението му! Например има ли такъв проблем в работата на Андреа, който според теб сега трябва да бъде лекуван? Подобни въпроси, естествено, не дават пълноценни отговори по отношение на резултатите на индивида, така че не са точни данни, но в замяна на това са достоверна информация.

Ако сте преформулирали въпросите съгласно горните критерии, смело може да анкетирате и повече хора, тъй като в този случай повечето информация ще се превърне в по-добра информация, освен това чрез усредняването ще можете да филтрирате случайната флукутация, тъй като фалшивите данни не попадат систематично в масива. И после може да се проведе срещата за преглед на способностите, тъй като вече сте сигурни, че сте разглеждали надеждни данни, така че може да се взимат решения какво да се прави със съответния колега. Много ще спечелите, ако така преустроите системите, че те да измерват онова, което смятате за измеримо, а не онова, което смятате за вярно. Не бива в края на годината да изнасилвате скалата, не е необходимо да посочвате какъв процент от популацията може да получи добро оценяване. Възможно е да не усетите незабавна промяна в процеса на оценяване, но може да сте сигурни, че акциите ви силно ще се повишат в резултат на това, че подходите коректно към хората. Това е нещо като репутацията – хубаво е да я има.

# ТРЯБВА ДА СЕ РАЗВИВАМЕ В ОНЕЗИ ОБЛАСТИ, В КОИТО СМЕ СЛАБИ

---

Проблеми има не само с модела на компетенциите; погрешна е и онази логика, че се развиваме най-добре тогава, когато поправяме тук-там собствените си недостатъци. Доста разпространено е убеждението, че трябва да се стараем да се развиваме най-вече в онези области, където сме най-слаби. Ако мислиш по различен начин, значи си принадлежиш към малцинството, защото 61% от хората приемат тази мисъл за вярна. Струва си да се разходим и по тази полуистина, за да сме по-наясно с въпросите на развитието.

## С РАЗВИТИЕТО ЛИЧНОСТТА НИ СЕ ПРОМЕНЯ

66% от хората смятат, че това твърдение е вярно, дотолкова са убедени, че дори не оспорват истинността му. Редица примери потвърждават това - променили сме се не само в сравнение с детските си години, но дори спрямо това, което сме били преди десетина години. Придобили сме нови познания, усвоили сме нови умения, кръгзорът ни се е разширил значително, станали сме по-опитни. В редица филми, например в „Хубава жена“ (*бел. ред. – американска романтична комедия от 1990 г., в главните роли са Джулия Робъртс като холивудска проститутка, и Ричард Гиърс като богат бизнесмен*), можем да наблюдаваме невероятни трансформации, които разказват как някой с не особено приятен характер - още преди да сме изяли пакета с пуканки - на екрана се превръща направо в приказна личност.

Тези приказки за добрата фея също допринасят да повярваме, че наистина можем драматично да се променим. Подобни внушения ни помагат да мечтаем, правят бъдещето да изглежда по-комфортно, а евентуално и по-предвидимо. Правят ни добра услуга. Помагат ни да си повярваме, че в нас са скрити безгранични способности. Да не се примиряваме с положението, в което се намираме, да се опитаме да

се извисим над него. Добро е намерението да се насърчават хората да се осмелят да променят живота си; но при приказките проблемът е в това, че въодушевяват човека, след което веднага го оставят насаме с несигурността какво ли трябва да направи още утре сутринта. Напълно непредвидимо става какво от иначе добрите съвети може да се приложи на практика. Затова не е изненадващо когато на киноекрана видим куче, а като се върнем у дома и почнем да го рисуваме, на хартията то вече се е превърнало в котка.

Когато някой прави нещо, което ни е неприятно или е насочено срещу нас, често допускаме грешката да отъждествяваме поведението му с неговата личност. По време на един експеримент субектите е трябвало да разговарят на различни теми с водещия упражнението. Той всъщност бил актьор, който е трябвало да се държи грубо с половината от участниците, а с втората половина – дружелюбно. След това хората са били помолени да опишат личността на водещия. Както и можело да се очаква, за онези, с които се е държал дружелюбно, той се оказал приятна личност, докато за останалите – неприятна.

След това експериментът бил повторен, като участниците в него вече били предупредени, че с някои от тях водещият ще се държи грубо, а с останалите – учтиво.

Напрасно! Въпреки че са били предупредени, участниците отново характеризирали актьора по същия начин, както и в първия случай. Редица специалисти са провеждали този експеримент в различни варианти и винаги са стигали до същия резултат. В работата ми също съм се убеждавал, че за мнозина не е много ясна разликата между поведение и личност. Голяма работа, ще кажете – в компаниите работят не психолози, а класически мениджъри, специалисти в съответните области. Така е, но ако и те не усещат разликата, тогава ще прибегнат до неправилни инструменти за развитие, а след това всички със стиснати юмруци ще се кокорят и чудат защо пак няма ефект. А можеше и да има, ако се бяхме се опитали да рендосваме не личността, а поведението.

Можем да променим уменията на човека. Можем да научим продавача как да оценява потенциалния клиент, можем да научим чистачката как да изчисти идеално хотелската стая. Всеки може да ме научи, как да подготвя една добра лекция. Уменията могат да се

научават. Това не означава непременно, че съответният човек ще ги прилага добре, но всеки може да бъде обучаван в усвояването на нови умения.

Медицинската сестра например може да бъде обучена каква доза от лекарството да даде на болния. Продавачът може да бъде обучен на всичко, свързано с конкурентите и продукцията им. Придобитите чрез опит познания също могат да бъдат преподавани – така може да бъде научено, че в случаите с определени купувачи трябва да се опитваме да продадем нещо не на стопанина на бюджета, а на неговия помощник, тъй като той е, който на практика взема решенията. Може да бъде променено и съзнанието на някои. Ако човек по-рано е бил враждебен и изведнъж осъзнае, че обкръжението му го смята за враждебен, той може да реши да продължи да бъде настойчив, като изостави грубите маниери и се опита да общува по-резултатно. Безусловно, самосъзнанието на всеки може да бъде променено; при някои това става по-лесно, при други по-трудно, но е изпълнимо.

Можем да променяме и ценностната система на хората. Има мнозина, които, променяйки ценностите си, променят и същността на живота си. По време на терапията алкохолиците се сблъскват с живота си и променят ценностите си. С това те не се превръщат в други хора, те са си същите, каквито ги познават семействата и приятелите им; променят се ценностите им. Ценностите, естествено, се променят и поради това, че порастваме, ставаме все по-зрели. Например ценности като до колко часа сутринта да останем на купона, какви ги вършим с приятелите, какво е от значение за нас, когато сме на 18 години, няма да съвпадат с ценностите ни на 40-годишна възраст. Като дете веднъж казах на майка ми, че като порасна, ще стана моряк. – Добре, - каза тя – но ще трябва да избираш, не може и двете.

Онова, което си остава същото, е личността. Съпричастност, ориентация към постиженията, концентрация, издръжливост, дали сме от типа „Какво би станало, ако...“ или „Защо?“, дали обичаме наведнъж да се захващаме с много неща или по-скоро се стремим да се съсредоточим върху няколко мащабни задачи, но една след друга – това са постоянните елементи на личността, които е трудно да бъдат променяни. Личностните тестове се опитват да ни дадат



обратна връзка тъкмо на основата на тези характеристики. Те са, които не се променят съществено с течение на времето.

И това е много хубаво, защото ни прави такива, каквито сме. Да погледнем на тази добра новина отстрани: има нещо у нас, което е квазипостоянно, така че върху него може да се надгражда, то е стабилен фундамент. Съществува някаква специална комбинация, която ни прави самобитни. Не е задължително да слушаш другите – ако достатъчно отблизо наблюдаваш собствените си действия, можеш да станеш по-добър. Целта на работата е да ги използваш, да изковеш от тях предимство.

Истината е, че като се развиваме, ние не се превъплъщаваме в някой друг, а ставаме повече от това, което сме. В този смисъл е вярно, че се променяме, но не към каквото и да е, тъй като промяната има посока. Забелязал ли си, кое изречение звучи най-често, когато след 10 години отново се срещнеш с приятелите от гимназиалния клас? „Братле, хич не си се променил!“. Когато си го казваме това един на друг, няма как да не сме забелязали, че в косата на другия вече има няколко бели косъма, че е качил килограми и че тук-там са се появили и бръчки. Всъщност искаме да кажем, че характерът на другия хич не се е променил.

Личностните тестове много добре показват колко постоянни са отделните наши характерни черти: колкото и пъти да попълним един и същ въпросник, дори и след години, резултатът ще бъде един и същ. Не на 100 процента, но ще покаже значителна корелация, резултатът ще съвпада на 70-80 процента. А ако попълваме повече тестове, да не се изненадваме от резултатите, всеки от тях ще показва същото, най-много по различен начин, ще ни описва с други думи или в други рамки. Положението е, че хората не се променят особено много, затова не си струва да се полагат големи усилия за промяна на техните личностни черти, няма смисъл да предприемате големи терапии.

И все пак – на какво разчиташ? На никой не му е приятно, че лани е бил Наполеон, а днес е само Иван Иванов. Повярвай, достатъчно добра работа е да извлечеш от хората онова, което те притежават, струва си повече да се занимаваш с това.

## РОЛЯТА НА СИЛНИТЕ СТРАНИ

През 2001 г. „Галъп“ публикува едно изследване по темата какво смятат хората, че им е помогнало, за да бъдат успешни. Дали това, че са се осланяли на силните си страни, или че са поправяли недостатъците си? В Северна Америка само 41% са отговорили, че трябва да се залага на силните страни, в други държави за това са се изказали още по-малък процент анкетирани. Същото проучване е било повторено след пет години. През това време все по-голяма популярност придобиваше позитивната психология, по темата бяха написани много книги и студии. Все повече психолози започнаха да изследват тази област, появиха се онези експерти, които започнаха да прилагат теоретичните резултати в практиката, във фирмена среда.

Как мислиш, как се промени съотношението в отговорите през 2006 година? Абсолютно никак. Само 41% от американците са заявили, че е необходимо да се залага на силните страни. За всеки случай социолозите са проверили, дали пък случайно не са обработвали отново базата данни от 2001 г. - за съжаление не са имали този късмет. Изглежда, нищо не се променя под въздействието на приказването на него.

Защо се получава така, че мнозинството от хората смятат, че ако искаме да постигнем напредък, трябва да се фокусираме върху слабостите си, именно те трябва да бъдат отстранявани и да отделяме значителна част от времето за запълване на пробойните? Като се замислим, вярването в подобни неща ни преследва от детинство.

Спомни си как си се връщал в къщи от училище с бележник, пълен с всякакви оценки от 3 до 5. Кои бяха онези предмети, върху които родителите ти обръщаха най-голямо внимание? Басирам се, че онези, по които си имал по-слаби оценки (да кажем три и надолу). Но защо? Какво доказва необходимостта да се развиваме най-много, най-бързо тъкмо в областите, където сме по-слаби? За съжаление, няма да намериш много доказателства в полза на това; по-новите изследвания показват, че по-лесно и по-бързо се развиваме там, където са силните ни страни.

Първият и единствен мой приемен час в живота ми ми даде достатъчно доказателства, че като родител ще ми се стоварят много

задачи за неутрализиране на влиянието на училището. Когато поголемият ми син Леви стана първокласник, неговата учителка дълго дълго обясняваше колко и къде той е изостанал, кои са нещата, в които е по-слаб и където трябва да се развива. До време я слушах внимателно, след това я попитах – а в какво е силно детето, в кое е по-добро другите? Забелязах известно объркване у нея, видях, че за този въпрос е неподготвена. Разбрах, че никога няма да успее да науча в какво се крият талантите на сина ми. Защото училището (с пренебрежимо малки изключения) учи децата на това, в което не са добри и ги насърчава да се поправят. Родителите следват този пример и изтезават децата да взимат допълнителни уроци по онези предмети, в които не са толкова добри. Така може и да станат малко по-добри, но ще са далеч от отличното.

Бихме могли да разгледаме въпроса и от гледна точка на ефективността: посредственият живот струва толкова, колкото и отличният живот - едно и също време. Къде бихме били, ако часовете, инвестирани за наваксване, бяха вложени в онова, в което по принцип сме добри? Това, естествено, никога няма да научим, тъй като не сме в състояние да създадем успоредна вселена. Когато вниманието на детето се насочва непрекъснато към неговите слабости, то всъщност се учи на това, което няма да бъде като порасне, но ще го преследва дълго през целия му живот. А е много правилно да се държиш добре с децата си, тъй като един ден те ще изберат в кой старчески дом да те настанят!

Вярвайки, че доброто е противоположност на лошото, хората са обсебени от фиксидеи за грешки и провали. Лекарите изучават болестите, за да знаят повече за здравето. Психолозите изследват тъгата, за да научат какво е радост. Терапевтите гледат под лупа разводите, за да открият в какво е щастието на брака. Пълен nonsens. От векове хората са насърчавани в училището и на работното място да забелязват, анализират и поправят слабостите си, тъй като само така щели да станат силни. Нищо чудно, че този добър съвет дълбоко се вклинил в съзнанието ни.

Понякога се обръщат към мен с молба да помогна в подбора на мениджъри. По време на събеседванията задавам въпроса – какво смятате за своя силна страна? Често получавам в отговор, че човекът се смята за креативен. И в такива случаи се замислям, дали пък това не означава, че ако му дам лист хартия, ще ми спретне

такова оригами, че направо ще го разцелувам? Какво означава понятието креативност? Не бива да възприемате себе си толкова повърхностно, ако искате да сте наясно какъв тип задачи най-много ви подхождат или по-обосновано да прецените възможностите за кариерно развитие; трябва да опознавате функционирането си много по-задълбочено.

Креативността може да бъде разбрана най-добре чрез изпълнението на задачи: избири един ден и си запиши върху един лист какво си свършил през този ден. Бас държа, че сред изпълненията ще има и такива, където пред тебе е имало редица добри варианти за действие, родили са се редица добри идеи, бил си креативен. Сигурен съм също, че е имало и такива дейности, където не само не си намирал различни добри решения, а едва- едва си се докопал до някакъв полудобър вариант, не си бил креативен. Силните страни всъщност могат да бъдат разкрити най-добре чрез изпълнението на конкретни задачи и дейности, постоянния, почти идеален резултат в една определена дейност.

Силната страна може да се възприеме и като пресечна точка на знанията, готовността и способностите. Племенницата ми Еникьо е ветеринарен лекар. В университета е научила какви ваксини да слага в спринцовката, за да спи болното животно по време на операцията, а после, да кажем, се и събуди. Последното също е важен аспект.

Благодарение на множеството направени инжекции се е научила да вкара иглата така, че да не предизвика кръвоизлив, заради който бедното животно да се омаже от главата до петите с кръв и това да е първото, която да го стресне, като се събуди след упойката. И притежава такава емпатия, с чиято помощ лесно улавя уязвимостта на пациента. Съчетавайки тези качества, една от силните ѝ страни е направо безболезненото поставяне на инжекция.

По същия начин ако знаеш кои са твоите конкуренти, в какво се състезавате, кои сили движат твоя пазар, ще имаш готовност да изготвиш прегледно и лесно разбираемо обобщение, а ако притежаваш и аналитични качества, ще можеш да направиш и перфектен анализ на пазара. Силните страни не са един куп мъгляви понятия като например „имам добър усет за ръководене на хората”, а конкретни специфични дейности. Има задачи, при решаването на които направо блестиш; намират се и такива, които най-добре е да

бъдат възложени на някой друг, тъй като само ще изсмучат енергията ти.

Казано по-просто- силната страна е дейност, в резултат на която се чувстваш по-силен, а слабостите те правят по-слаб. Със сигурност си установявал и върху себе си, че има такива задачи, с изпълнението на които се нагърбваш инстинктивно, нещо те привлича към тях. Желанието, което те влече, е добър признак, че притежаваш способности и идеи как да се справиш. Друг признак за притежанието на някаква силна страна може да бъде обстоятелството, че докато вършиш нещо, бързо се ориентираш в него и отхвърляш задачите една след друга, без дори да забелязваш как минава времето. Проф. Чиксентмихай (бел. ред. – Михай Чиксентмихай, 1934-2021 г., американски психолог от унгарски произход) описва това качество като flow (на английски – поток). Не е важно, колко си добър в дадена дейност, важното е доколко тази дейност те изпълва с чувството че се справяш добре. След изпълнението на задачата може и да си се уморил, но чувстваш, че би било добре да я изпълниш отново. Ако тези три неща са изпълнени, тази задача вероятно ще стане твоята силна страна.

*„Силната ти страна не е в това, в което си добър, и  
слабостта ти не е в това, в което си зле”*

Това, че в което си добър, не е непременно силната ти страна, може и да звучи странно на първо четене. По аналогия не е сигурно, че щом в нещо не се справяш много добре, това е твоя слабост. Ако приемем, че израз на силната страна е пресечната точка на способностите, знанията и уменията, лесно може да се разбере, че ако не изпълняваш добре дадена задача, то е защото не притежаваш необходимия опит, а не защото тя е твое слабо място.

Компаниите често бъркат способностите със знанието. Възможно е някой да няма добри постижения, защото му липсват познания. Най-доброто решение в такъв случай е да обучим, да образуваме човека. Но бъркат и уменията със способностите. Уменията се придобиват, когато изпълняваш някаква задача и междуременно придобиваш и положителен, и отрицателен опит. За развитие на уменията не са добри нито тренигите, нито семинарите, защото проблемът не е в липсата на знания, а в това, че не притежаваш достатъчно опит.

Коучингът, менторството, настойничеството са достатъчно добри инструменти за подпомагане на придобиването на умения. Но случва се и човек да притежава добри способности за изпълнение на очакваните от него дейности. Тогава не си струва да се губи време за тяхното развитие, тъй като това ще отнеме нереално много време и енергия, просто не си струва. Много по-ефективно е да се потърси друга работа на колегата. Естествено, дори и един пингвин може да бъде научен да се катери по дърветата, но много по-лесно е за целта да се сдобиеш с катерица.

Как е възможно онова, в което си добър, да не е твоя силна страна? Един от участниците в нашите семинари работеше в администрацията на неговата фирма и разказваше, че винаги на него се е възлагало да организира тиймбилдингите на компанията, тъй като много добре му се получавало, бил много добър в тази работа.

– Само да знаехте как мразя да го правя... - въздъхна той.

Ако вземем за основа изследванията на проф. Чиксентмихай, трябва да бъде изпълнено още едно нещо, за да се превърне дадена задача в силна страна: външният свят също трябва да забележи, че се справяме добре и че изпълнението ѝ ни доставя радост. Обърнах внимание на колегата, че нито компанията, нито шефът му са наясно какво чувства по време на изпълнението на задачата, затова си струва да разговаря с началника, тъй като той може да наблюдава единствено резултатите и си няма и представа за пътя, който води към тях. „Ти сам трябва да разпознаваш, интерпретираш и изразяваш чувствата си. Извинявай, но в тази игра това е твое задължение”, посъветвах го.

Тъй като всички откриват своя „поток” в различни видове дейности, лесно може да стане така, че дадена задача, която мразим, за друг може да е вдъхновяваща. На мениджъра тъкмо това му е ролята – да опознае силните страни на членовете на екипа и така да разпредели задачите, че всеки да има повече време да упражнява силните си страни. Не е необходимо организацията на работата да се обърне с главата надолу, за да могат хората в продължение на 60-70% от работното време да вършат онова, от което разбират най-добре, да са задоволени и тогава ще имат добри резултати. Достатъчно е акцентът да се премести върху силните страни, не е необходимо да се разсъждава върху радикални промени.

За да се постигне най-доброто съотношение човек-резултат си струва да се проучват силните страни на членовете на екипа, да се прецени кой с какво може да допринесе за общото, кой какви задачи изпълнява с удоволствие. Когато осъзнаеш, че в името на резултата трябва да започнеш да гледаш не толкова към грешките, колкото към възможностите. Отличните изпълнения са видими и еднозначни, съставките им обаче се променят според различните изпълнители.

Помогни на колегите си да намерят пътя, водещ към целите им. Екипната работа е прекрасна именно защото от едни несъвършени човешки екземпляри може да се изгради една съвършена композиция. Удивителното е, че тъкмо различията правят възможно изграждането на добър екип. Зная, че е по-досадно самолетът да бъде пригоден към пилота, а и компанията ще има да се чуди как ли отгук ще контролира работата. Контролът е много важен за всяко една работна длъжност, но често фирмите се задоволяват със създаването на илюзия за контрол. Успокой всички, че и досега не се контролира начинът на изпълнение на задачите, само така им се струва.

Данните потвърждават, че в най-добре представящите се екипи един от най-надеждните индикатори за превъзходно представяне е „всеки ден използвам силните си страни”. Без значение в коя държава и отрасъл работиш или пък каква длъжност заемаш. Когато се запознавах с първите проучвания, си помислих – това „всеки ден” все пак леко пресилено. Но по-късно един мой познат математик, който по-добре разчита данните, ми обясни, че този „всеки ден” е необходим, за да обхване масата данни в една достатъчно широка скала. Ако поставим въпроса без това уточнение, обикновено ще е истина, когато ни отговорят, че понякога успяват да използват силните си страни; и тогава от отговорите няма да можем да извлечем никакви поуки. Точно това са открили и изследователите - когато са извадили онези анкетираните, които на това твърдение са дали отговор „напълно съм съгласен”, корелацията с добрите резултати е намаляла. Изглежда „всеки ден” е важно условие от гледна точка прогнозиране на резултатите.

Създалата се за работата представа е че това е нещо, което е задължително да се върши, има я, да бъде отметната, а не за да доставя радост. Теорията за „потока” противоречи точно на тази представа – да, трябва да се чувстваме добре, когато работим. Няма

да издържим дълго, ако всяка неделя се тюхкаме, че на следващия ден трябва да отидем на работа. Но трябва да се избягва и другата ни прави щастливи, първостепенната цел на компаниите е генерирането на печалба и това трябва да си го държиш в главата. Не е задача на компаниите да ни правят щастливи, а да ни правят по-продуктивни. Разликата е голяма!

Често ме питат могат ли силните ни страни да бъдат опасни? Дали ако прекалим с тях, няма да се получи обратен ефект и те да ни навредят, да изпаднем в самодоволство? Възможно е, но аз не го виждам. Наблюдавай един отличен музикант, един отличен IT специалист, един отличен мениджър на проект и ще видиш, че използването на силните страни е тежък труд, не е лесно да се открият онези дребни, но важни неща, които подобряват резултатите ни. Силната страна не е онази сфера, в която най-лесно постигаме отлични резултати, а онази, в която имаме най-голям шанс да се представим отлично, в която можем най-ефективно да се развиваме.

Отлични примери дават спортистите: един е по-атлетичен, друг по-техничен, някой е по-мускулест, друг – по-гъвкав. Всеки е способен да се представя отлично, ако се научи как да надгражда върху тези качества. Не искам да внушавам че не бива да отделяш нито секунда на слабостите си. Ако те непрекъснато те спъват, струва си да се постигне някакъв защитен праг, иначе наистина ще се окаже, че слабостите са пречка за развитието ти. Но си струва да се прецени дали си струва да се отдели изключително многото енергия и време, необходими за преодоляване на слабостите, струват ли си много усилия.

Не съм против това да се изпробват и нови неща и понякога човек да се задълбае в тях. Има си хас! Но от това не следва, че през по-голямата част от времето трябва да рендосваш слабостите си. По-скоро обръщам внимание върху приоритетите и акцентите, т.е. трябва да се фокусираш основно върху силните си страни и успехите си, тъй като именно там е най-голямото ти предимство по отношение на останалите. За съжаление, както наблюдаваме, фирмените системи не помагат да открием тези области, тъкмо обратното – скриват ги от очите ни.



## КАК ДА СЕ РАЗВИВАМЕ?

От изследванията, извършени през последното десетилетие, става ясно, че ученето зависи от сложната система на взаимни връзки между елементарните клетки (неврони) на мозъка. За времето на нашия живот всеки неврон е способен за създаде десетки хиляди връзки с други неврони. С всяка една нова връзка научаваме един малък дял от информацията. Процесът на обучение не се променя с възрастта, и на 1-, и на 60-годишна възраст се осъществява едно и също установяване на връзки в мозъка. От какво зависи колко синаптични връзки могат да се осъществят в мозъка ни? Защо някои от връзките се изграждат по-лесно, докато при други това е доста сложен процес?

При изучаването на човешките гени учените са стигнали до откритието, че общо взето гените са отговорни за способностите на човека. Преди раждането ни те ръководят развитието на мозъчните ни клетки и тяхното свързване. В детската ни възраст мозъкът се стреми колкото може повече неврони да могат да установят връзки с другите, това става когато детето е във възрастовия период „Защо?“ – на основа на отговорите, получени на въпросите, нови и нови неврони установяват връзка посредством техните аксонови влакна. Накрая в главата ни се формира една неимоверно сложна мрежа, която организмът повече не може да поддържа. Под въздействие на социалните фактори и на възпитанието отделни връзки укрепват, други са по-малко развити. Създават се по-гъсто населени части от мрежата, раздразнението се разпространява в главите ни така, сякаш хвърчим с ферари по състезателното трасе. В същото време се образуват и по-рядко населени области, през които раздразнението напредва като файтон по селски път. Опитвал съм да го правя, доста трудно е да се управлява това чудо, особено по неравен път.

Неистовото препускане приключва някъде към 15-годишната ни възраст и отгук нататък в главата ни се образуват доминиращи и по-малко доминиращи невронни пътеки. Много по-лесно е да се създадат нови синаптични връзки в онези области, които по начало са по гъсти. Процесът е подобен на онзи, когато чрез диета с „Нутела“ се опиташ да удвоиш личното си тегло. Новите килограми няма да ес разпределят равномерно по тялото ти – шкембето и задникът ще поемат лъвската част от тях, докато краката и пръстите ще трябва да се задоволят с трохите.

През живота ни генофондът ни не се променя, затова главно гените ни предопределят какво можем да научим и какво – не. Това, разбира се, не означава, че опитът не играе роля в обучението, по-надолу ще се спрем и върху това. В същото време гените предопределят кое е това, което можем да научим чрез придобития опит, и кое, което не можем да научим добре.

Например колкото и да се упражняваме и да се опитваме, никога няма да успеем да развием толкова остро обоняние, каквото притежават плъховете. А не можем, защото един плъх разполага с 1036 обонятелни рецепторни гена, а човек – само с 347. С една дума – можем да научим толкова, колкото ни позволят гените. Не сме в състояние да преустроим структурата на мозъка според желанията си. Само Анакин (бел. ред. – Анакин Скайуокър, герой от поредицата „Междувездни войни”, легендарен чувствителен към Силата мъж, който по късно се превръща в Дарт Вейдър) е способен на такива превъплъщения, че да се научи да убива с мислите си.

Генетиката ни ориентира кои могат да бъдат ефективните за нас начини на развитие. На един връх можеш да се изкачиш по различни пътеки, трябва да открием коя е най- ефективната. За успокоение на психолозите все пак ще кажа, че травмите и утвърдителното повтаряне на афирмациите също могат фундаментално да променят нашите синаптични връзки, т.е. да ни превърнат в друг човек. Травмата в случая не ни интересува, тъй като при нея индивидът е пасивен субект, тоест не я ръководи, тя го сполетява. На утвърдителното повтаряне на афирмациите обаче бих му изритал стола изпод краката, защото за какъв дявол се упражнява някой години наред с него, когато може да посвети същото количество време за развитие на онова, в което по принцип е добър. Няма ли да постигне повече за същото време?

Въпреки че процесът на развитие не се променя с възрастта, създаването на нови връзки изразходва изключителна енергия, затова с остаряването научаването на нови неща става по-бавно. Мозъкът защитава съществуващите връзки с едно вещество, наречено миелин, затова не се налага всичко научено да бъде научавано отново и отново. Но сигурността има цена: защитният слой препятства синаптичния ръст.

Невролозите са забелязали, че в детска възраст в резултат на упражненията в мозъка се произвежда повече миелин, отколкото при възрастните хора, затова като деца учим бързо и много; но колкото повече синаптични връзки натрупваме, толкова по-малко нови можем да създадем. Учените са съгласни и в това, че мозъкът се развива постепенно, няма спор и по въпроса, че това не става равномерно във всички негови части. Развитието е по-бързо и по-голямо главно в онези области, в които връзките по начало са по-силни. Като възрастни можем да учим най-добре и да увеличаваме количеството връзки тогава, когато избираме път, който изисква биологично най-малък разход на енергия, т.е. създаваме новите връзки успоредно със съществуващите синаптични връзки. Тъй като можем да създаваме повечето нови връзки там, където по начало има много от тях, областите на развитие ще са онези, където са силните ни страни.

### **Ще успееш навсякъде, ако се упражняваш старателно**

Като дете вероятно често си чувал това изречение; казвали са ти го с най-добри намерения и насърчително родители, приятели, познати, учители. Добре е да си припомняш тази мантра, когато си начинаещ в професията – тя те кара да предполагаш, че в тебе са скрити безкрайни възможности. Ако се огледаме, ще видим, че сме обкръжени от старателно работещи хора, понякога дори получават повишение в службата. Но защо те не управляват така компаниите, като Уорън Бъфет или Стив Джобс? Защо не играят голф като Тайгър Уудс (*бел. ред. – смятан е за най-богатият професионален спортист в света*)? Мнозинството от тях са сръчни хора с добри качества, работят от десетилетия. Защо това време не им е достатъчно, за да постигнат съвършени резултати?

Можеш да си помислиш, че посочените звезди са се родили с изключителни качества, но това би било твърде удобно обяснение. За щастие съвършенството се изучава доста и то поне от 150 години, така че знаем това-онова за него. Талантите, приписвани на най-добрите изпълнители, едва ли са най-подходящи като обяснение за съвършенството. Никой не се ражда нито като продавач в магазин, нито като хирург или борсов агент.

Не може да се докаже еднозначно доколко качествата, с които сме се родили, имат значение от гледна точка на постиженията. Много се

говори за ролята на таланта, но с колкото и консултанти и колеги да съм разговарял, всеки от тях има свое определение за него. Най-често го употребяват при описването на хора, постигнали отлични резултати. Знаем, че нещо такова съществува, но не го разбираме напълно.

Доста противоречиви са и резултатите от изследванията, насочени към разгадаването на таланта. Когато родителите си мислят, че детето им е много добро в определени области, тогава казват за него, че е талантливо. И затова допълнително се занимават с него, подкрепят го, помагат му още и още да се развива. И когато по-късно то наистина постигне отлични резултати, вече е трудно да се прецени дали това се дължи на таланта му или на много упражнения и подкрепа. Дефиницията на таланта е доста неизяснена, най-често се изразява със сложни формулировки, които не помагат в разбирането му. На основа на неврологичните изследвания за мен засега най-разумно е определението, че това са качества на възвръщащи се, повтарящи се начини на поведение, мислене и чувства.

Няма да е съвсем точно да кажем, че нашите качества са нашите постоянни мисловни модели. Добра новина е, че притежаваме такива, в същото време изследванията сочат, че те не определят съществено резултатите. Не казвам, че нямат значение, въпросът е какво е то. Според мен търсим отговор на неправилно поставен въпрос, защото значението на качествата е съвсем в друго - че ги има и са стабилни, така че може да се гради върху тях.

Интелигентността също не може да бъде обяснение за добрите постижения, тъй като изследванията откриват твърде слаба корелация между IQ-то и резултатите. Успехът обикновено е функция повече на ангажираността и усърдието, а не толкова на интелигентността. Това обяснява и факта, че тези два фактора рядко се наблюдават едновременно.

Естествено, сред отличниците можем да открием и интелигентни хора, в същото време не всеки международен гросмайстор е имал IQ над средното. Каквито и да са причините за различията между хората, те не се дължат на някакви свръхестествени способности. Само по себе си и опитът не може да бъде причина за добрите резултати, тъй като около себе си можеш да видиш много хора, които са отдавна в занаята, но все пак са далече от съвършенството.

За добрите постижения важното е по-скоро колко и как се е упражнявал съответният човек. Но към успеха водят не каквито и да е упражнения, не ставаме отличници благодарение на онова, което вършим всеки ден на работното място. Най-голям принос за прекрасните резултати има съзнателното упражняване. Ако вземем за пример най-добрите музиканти, няма да има и капка съмнение по въпроса какво е съзнателно и старателно упражняване.

Един изследователски екип е разпределил в три групи петнадесетина цигулари. Едната група се е упражнявала преди обяд, втората – в ранния следобед, когато още са били бодри. Музикантите от третата група са се упражнявали късно следобед, когато вече са били уморени. Цигуларите и от трите групи се упражнявали еднакво продължително, но развитието на тези от третата група изостанало далеч от тези в първите две групи.

Значи освен количеството упражнения още нещо е необходимо, за да се развиваме ефективно. Първите две групи са се отличавали от третата с това, че са били по-отпочинали, поспали са си повече. Старателното упражняване просто изисква човек да е отпочинал. Не само за да не се изморява лесно, но и защото – колкото и странно да звучи – се развива и докато спи. Изследователски екип от невролози например стигнал до извода, че синаптичните връзки в мозъка се развиват най-много по време на сън. Може да се каже, че онова, което сме учили през деня, се превръща в знание по време на съня.

Другият любопитен момент са различията в постиженията на цигуларите от първата и втората групи. Въпреки че са се упражнявали в продължение на едно и също време, постиженията не са били еднакви. Разликата се дължала на това, че те не тръгвали от нулата, а преди това са се упражнявали по различен начин и с различна продължителност, т.е. стартирали са от различни позиции.

В помощ на съзнателното упражняване могат да бъдат коучи, преподаватели, консултанти, терапевти – дори и най-добрите тенисисти имат треньори. Най-доброто им предимство е в това, че те ни виждат по начин, по какъвто ние не можем да видим себе си. Обичам да играя скуош (бел. ред. – вид спортна игра с ракета и мека топка, играе се от двама души на закрит корт) с приятели. Добре се ориентирам, зная накъде да насоча топката, но някак си комуникацията с нея беше изпълнена с грапавини; малката

палавница не искаше да отиде там, накъдето я насочвах. Така че в крайна сметка се трябваше да се примиря и да отида при един треньор по скуош, за да ме научи как да я удриям правилно. След десетина минути игра каза, че сега ще се упражняваме в позициониране и правилно определяне на разстоянието от топката.

– Няма ли да започнем с техниките на удара? - попитах.

– Роберт – отговори той, - нямаш проблеми с техниката. Не успяваш да отиграеш добре топката, защото не се позиционираш правилно и по тази причина докато стигнеш до нея, едвам ти остава време да я удариш, но не и да я насочиш.

Мдааа, върху тази взаимозависимост не се бях замислял. По същия начин и един коуч вижда по различен начин от мениджъра една и съща ситуация в компанията; забелязва, че мениджърът не формулира пред колегите достатъчно ясно целите или че това, което според мениджъра е подкрепяща комуникация, всъщност е деструктивна суетня. Много трудно е да се постигне съвършенство без чужда помощ. Не е лесно да се прецени как би трябвало да се развиваме по-нататък, какъв тип упражняване ще помогне най-много. Много малко хора притежават подобни познания.

На пръв поглед изглежда неразбираемо защо, след като упражняването и опитът тежат повече от качествата, е истина също и че дори да се упражняваме много, пак няма станем отличници в определена дейност, ако не притежаваме необходимите за това качества. Повечето хора си представят съвършенството така: трябва да постигат добри резултати във все повече елементи от тяхната работа. Вероятно не това е единственият път и като че ли не е и най-ефективният.

Не е задължително да сме добри във всички области на нашата работа, ако успеем да станем много добри в някои от тях. Представи си, че си треньор на Рафаел Надал (*бел. ред.*

– *испански тенисист, многократен победител в различни турнири от „Големия шлем*), съмнявам се, че ще почнеш да го учиш на някакви универсални тенис техники. По-вероятно е да му кажеш: виж сега, Рафа, зная какво значи да побеждаваш, с една дума – какви са силните ти страни, които ти дават предимство пред съперниците. И ще се упражняваме тъкмо върху онова, в което той е наистина

добър, и в което да стане още по-добър. И във футбола не подготвят защитниците да станат добри нападатели. Трябва да се упражняваме не във всичко или в каквото и да е, трябва да изберем даден елемент от досегашните ни постижения, в който искаме да се развиваме и да работим съзнателно върху това. Мачовете на Пийт Сампрас (*бел. ред. – известен американски тенисист*) бяха доста скучни. Всъщност печелеше главно с това, че когато беше негов ред да сервира, той удряше топката така зверски, че съперникът нямаше много шанс да я отиграе добре. Заради мощните сервиси получи призора „Пистъл Пийт” и спечели 14 състезания от

„Големия шлем”. Смятан е за един от най-добрите тенисисти на всички времена. Може да се каже, че отличното му качество се състои в това да бие с такава сила и техника сервизите, та да печели и срещите. Само по себе си това, естествено, нямаше да е достатъчно, за да постигне тези резултати, трябвало и да тренира – и то много.

Вълнуващият въпрос е в какво точно е трябвало да се упражнява. В играта в защита? Едва ли. Не му се е налагало често да се защитава. Само един глупав треньор би го карал да се упражнява в това. Най-мъдро е било да постигне съвършенство в началните удари, в това е успял най-добре да се развие, тъй като именно за това е притежавал необходимите качества. Всеки от нас притежава добри качества в различни области – например имаме способност добре да анализираме, емпатични сме, мислим структурирано. Но тъй като те сами по себе си не са достатъчни за добрите постижения, необходим е и много опит, упражнения. В интерес на ефективността препоръчвам да се упражнявате най-много в това, за което по принцип притежавате добри качества.

Постигаме съвършенството не по линеен начин, вероятно в началото напредваме бързо и по-късно развитието ни става по бавно. Една от възможните причини за това може да се крие в когнитивното изкривяване на Дънинг-Крюгер (*бел. ред. – когато неквалифицирани индивиди страдат от илюзорно превъзходство, изразяващо се в надценяване на собствените им познавателни способности*).

Вероятно си срещал хора, които са самоуверени новобранци или неуверени начинаещи (наричай ги както ти харесва), но ти дават акъл. Те, естествено, не са в състояние да обяснят защо

изпращанията на козите са като маслинки, а на конете – като картофи. Тогава защо се правят на умни, щом и от ла@на не разбират?

Хората, които притежават малко познания и/или практика не осъзнават колко малко всъщност знаят и са склонни силно да надценяват равнището на способностите и познанията си. От това следва не само че могат да направят повече и по-големи грешки, а и че тъкмо заблудата за собствените им познания им пречи да осъзнаят, когато сбъркат, и се стремят да станат по-добри.

Както се казва – най-големият враг на ученето е знанието. Въпреки все по-лесния достъп до информация хората все по-често осъзнават, че знаят по-малко за професията си, отколкото са смятали, затова намалява и тяхната увереност в себе си. Сещам се за вица, когато попитали един дядо дали е виждал антена.

– Не само съм виждал, но съм и ял, - казал той.

- Ама дядо, антената е от метал, не може да се яде.

- Е, тогава само съм виждал, – отговорил дядото.

Под въздействие на натрупвания опит степента на самочувствие отново започва да расте, но никога не е толкова висока, колкото е при начинаещите глупаци. Ако си имал възможност да разговаряш с експерти, мениджъри, които са „стари лисици”, или с притежаващи голям опит лекари, сигурно си забелязал с каква предпазливост поставят диагнози и правят изводи. И аз не се бих се опитвал да надскоча себе си – колкото повече опит придобивам, колкото повече чета, колкото повече гледни точки опознавам, в толкова повече цветове виждам света на професията, толкова по не ми е ясно в дадена ситуация какво решение може да доведе до успех. Въпреки това правилно оценявам ситуацията, тъй като неувереността тласка към размисъл.

Ефектът Дънинг-Крюгер напомня на поведението на Джими До Ушите (*бел. ред. – гротескен герой в много от романите на унгарския писател Йеньо Рейтьо (1905-1943 г.). Джими е моряк, понякога дори старши офицер или капитан, когото познава целият крайбрежен престъпен свят от нос Добра надежда до Хондурас. Прякорът му идва оттам, че обича се хили до ушите.*



Самоуверен здравеняк, който се смята за изключително възпитан и знаещ аристократ. Не е суеверен и не вярва в свръхестественото, тай като всеки понеделник плюе три пъти върху едно кафяво камъче, затова не го настигат и поквари), когато му се наложи да издирва корабния лекар.

„...Гърсеха доктора. Според Уотсън той беше на кораба, преди да отплават. Гърсеше го и Джими...

Плувал в пот, Джими До Ушите претърси целия кораб. Напразно. На палубата се срещна със Сократ Швахта (или господин Кнап, както ви се хареса). Палачът, изпълняващ присъди на електрически стол, се разхождаше като безразличен пасажер, облечен в смокинг и бомбе. От време на време вадеше от задния си джоб един далекоглед и се взираше с него в океана.

- Вижте – каза бързо Джими. - Може да ми окажете голяма услуга, ако желаете. Не зная как се получи така – а аз съм този, който организира тук нещата, но доктора го няма никъде. Докато стигнем следващото пристанище, ще се нагърбите ли с наглеждането на болните пътници, ако има такива?

- Съгласен. Ще ги убивам. Но само по електрически път – отговори онзи, свивайки рамене. И веднага свали дясната си ръкавица.

- Не се бързайте, защото ще ви скъсам ушите. Просто се преструвайте, че сте лекар. Елате!

Господин Тео Максбел направо се вцепени, когато Джими До Ушите доведе при него Сократ Швахта (или господин Кнап, както ви се хареса), който извади далекогледа и започна да преслушва гърдите му с него.

- . Е? – попита Максбел с едва скрита тревога. – Тежко ли е състоянието ми?

- За вашата възраст – не. В края на краищата докога искате да живеете?

- Моооля?!? Господине, географските изследователи достигат до много дълбока възраст.

- С уважение към изключенията. И по този случай - цялото ми уважение е ваше. Джими До Ушите се огледа, за да потърси нещо, с което да цапардоса палача.

- Книжният плъх твърди глупостта, че има тиф – каза заплашително старшият офицер и заповяда: - Успокойте го!

- Няма как да успокоя сър Максбел – отговори хладнокръвно палачът. – Наистина има тиф,, макар че... - добави колебливо. – Не е сигурно. Покажете езика си. Хм... Дааа... Случвало ли ви се да заспавате, докато сте във ваната?

- Никога.

- Тогава е проказа, - каза палачът, и дълбоко въздъхна като някой, който е принуден да приеме необратимото. – Господине, с вас е свършено. Голям късмет ще бъде, ако доживеете до сутринта. Да стискаме палци. – И се отправи към бюфета, тъй като му се допи бира.”

Как може да стане някой отличен ръководител, коуч или отличен специалист? Ако очакваш това да стане с помощта на сега разпространените методи, т.е. с няколкодневни упражнения и малко практика, тогава отговорът ми е елементарен: общо взето - никак. Проблеми възникват не само поради слабия ефект на краткотрайния импулс; цялата логика е изградена върху редица погрешни предположения.

Да вземем 3 въображаеми листа за флипчарт и да ги наречем: А) все още не мога да го правя; Б) изисква усилия, за да го направя; В) мога да го правя отлично. Популярното днес схващане предполага следното подреждане на последователното придобиване на уменията

– от А към Б и от Б към В. В някои случаи това може и да е така. Само че има и такива умения, които, тръгвайки от А, могат отлично да бъдат придобити и без междинната стъпка, автоматично.

Доста трудно е да се определи полът на едно малко пиленце, тъй като за съжаление мъжките и женските екземпляри на тези сладки малки птички са абсолютно еднакви. Определянето на разликата е важно за една ферма от гледна точка те да бъдат хранени по различен начин – за да може кокошката да започне по-рано да снася

яйца. През 1990 г. в Япония няколко „специалисти по пола на пиленцата” са били способни с доста висока степен на вероятност да различават мъжките и женските екземпляри.

Отлично, значи можело е и други хора да се научат как става това. Само че и тук е имало препъникамък. Самите „специалисти по пола на пиленцата” нямали ни най-малка представа по какъв начин се определя полът, просто са го знаели. А очевидно е трябвало да има един или повече критерии, въз основата на които да се преценява. Тъй като тези атрибути не са били дефинирани еднозначно (до 1993 г.), новобранците в занаята не са разбирали онези дреболии, които е трябвало да вземат във внимание, напразно са ги обучавали специалистите.

Как е възможно и самите специалисти да не знаят как го правят? Ами възможно е – те просто са налучквали. Представи си, че един HR експерт на дадена ферма току-що те е наел в качеството на асистент по определяне на пола на пилетата. След формалния тренинг заставаш до един сандък, пълен с жълти пухени топки, взима една и като я разглеждаш, установяваш, че малката играчка е досущ като всички останали в сандъка. След което правиш предположение, това трябва да е мъжле. Правиш известно време тази основана на случайния подбор селекция и всеки път „менторът ти по пола на пиленца” съобщава дали преценката ти е правилна. Не придобиваш кой знае каква представа откъде ли специалистът знае кое какво е, така че продължаваш да го правиш. И изведнъж нещо става... Започваш постепенно да подобряваш попаденията си и с течение на времето ставаш все по-добър. Все още продължаваш да гадаеш, но някаква мистична сила насочва преценката ти в правилна посока. Подобно на специалиста и ти следваш един сложен процес на вземане на решения, без обаче да имаш представа какво представлява той.

Пиленцата не са единствен пример за това как можем да ставаме все по-добри, без да знаем какво вършим. По време на Втората световна война е имало цивилни, които са били способни да различават по звука германските бомбардировачи от завръщащите се английски самолети. Но не са могли да научат и други да го правят, тъй като са нямали и идея как самите те всъщност го правят. Накрая са почнали да обучават другите по същия начин – начинаещият е правел предположение, а експертът е отговарял с да или не. След време и

начинаещият се превръщал в същия самоук експерт, какъвто е бил неговият ментор.

Преди да си помислиш, че това се дължи на някаква магия, ще помогна: това е неврология. Може и да звучи нелепо, но мозъкът ни е способен да научи дори и това, което ние – не. След голямо количество примери и обратни връзки мозъкът започва да разпознава модели и структури без дори и да ни уведомява за това. Същевременно, само защото виждаме примери край себе си, от това не ставаме по-добри, тъй като има необходимост от специални модели. През 1994 г. изследователите Филип Келлеман (*бел. ред. – американски психолог*) и Мери Кайзер (*бел. ред. – американски химик*) са разработили поредица от образци, с помощта на които са обучили лаици да разпознават данни от приборите в пилотската кабина: участниците са наблюдавали различни показатели и е трябвало да избират сред различни възможности ;например самолетът се движи равномерно, издига се нагоре, има повреда). След двучасови упражнения и дадени 400 отговора и обратна връзка начинаещите са могли по-бързо и по-точно да определят състоянието на самолета, отколкото опитни пилоти. А след тричасови упражнения са постигали по-добри резултати в навигационните тестове от пилотите. От това все още не следва, че те биха могли и да управляват самолет; но ако започнат да се учат на това, ще започнат, притежавайки голямо предимство.

Когато многократно се срещаме с нещо, мозъкът ни автоматично започва да забелязва кое е онова, което не се променя, т.е. разпознава повторенията, образците, структурите. За да функционира това качество при наличието на многократни повторения и качествени данни, е необходим добър пример, тъй като мозъкът ни разпознава и фиксира и лошия образец – и в него се наблюдава моделиране. При знанията, придобити по рационален начин, разпознаваме не само информацията, но и знаем откъде знаем.

Другият проблем при последователното развитие се състои в това, че при професионалистите листът А) за флипчарт никога не е празен, те винаги се опитват да получат нови и нови способности или да развият притежавана от някого способност. Третият проблем е че гурутата развиват качествата си не само от Б) към В), но понякога от В) отстъпват към Б).

Справедлив може да бъде въпросът защо ли пък му е необходимо на някой да върне в обратна посока една такава способност, с която се справя добре? От една страна често използваните във всекидневието и станали автоматични способности не винаги се изграждат автоматично. Възможно е да умееш да вършиш отлично нещо само защото дълго си го практикувал. Например често можеш да видиш скиори, които доста добре се пързаят по пистата, да кажем на ниво средно напреднали. В редица случаи са постигнали това не съзнателно, ставали са все по-добри чрез практиката. Уменията са се вкоренили автоматично толкова дълбоко, че това е станало незабелязано. На ако искат да карат ски като професионалисти, трябва да отстъпят малко назад, да се отърват от автоматизма и усвоят дадена (всеки път само една-единствена) техническа дреболия, която след това да използват съзнателно.

Друга причина за обратното развитие може да бъде, че използването на наученото често не е достатъчно да те държи на повърхността. Това, което вършиш на много добро ниво, често пъти се превръща в рутина, може да се случи дори и да не се замисляш, а автоматично да изтегляш решението от арсенала с инструменти.

Вероятно ти се е случвало да започнеш да размишляваш едва впоследствие защо ли в определена ситуация си реагирал точно така? В подобни случаи аз например казвам, че

„това спонтанно ми се стори добра идея”. Очевидно си прибягнал до някаква автоматично усвоена способност, но не съзнателно, а по-скоро по навик. Следователно, изглежда че се изхажва не само онова, което си научил, обаче не го използваш, но и онова, което използваш всеки ден, но несъзнателно. Само защото не знаеш, че го използваш; не си в състояние да откриеш взаимната връзка между ситуацията и използваното умение.

*„Ако се упражняваш повече и по-усилено, потенциално ще станеш по-зле, отколкото ако се упражняваш по-малко”.*

Да предположим, че си се научил да свириш на китара на определено ниво, след което в интерес на напредъка отделиш много време на упражненията. В резултат вече свириш доста задоволително, но от един момент нататък напразно се упражняваш още и още повече –

просто не ставаш по-добър. С други думи – въпреки многото упражнения си оставащ точно такъв средняк, какъвто си бил. Защо ставаш потенциално по-зле? Ако има повече такива области, в които се представяш на средно или на приемливо равнище и отделяш значителна част от времето си за тяхното усъвършенстване, тогава в повече области ще забележиш това явление, т.е. ще почнеш да тъпчеш на място в повече области.

Така нещата, които можеш да поставиш в кутията В), в които би могъл да бъдеш наистина много добър, ще стават все по-малко. Може да се каже, че възвръщаемостта на единица инвестирано време ще е доста лоша. Преди няколко години отказахме една сериозна сума, предназначена за провеждане на тренинги. От една страна изглеждаше, че това била една добра практика за по-младите, от друга обаче не беше особено добра възможност. За какво да се упражняват младите в един лошо измислен проект, когато могат да го сторят чрез един добър?

### **Как функционира съзнателното упражняване?**

Срещал си случаи, когато двама души се упражняват еднакво, но стигат до различни резултати. От една страна това може да се дължи на факта, че единият от тях има по-добри качества, от друга страна може да означава, че по-успешният човек се е упражнявал по-ефективно. Не по-усилено, не по-дълго време, а по-ефективно. Но големият проблем при повечето хора, притежаващи способности на средно равнище, е че държат прекалено много неща на листа Б) хартия за флипчарт.

Когато виждаш хора, чиито постижения са отлични, може да си помислиш, че толкова много са се упражнявали в изпълнението на задачите, че вече ги решават автоматично. Всъщност става тъкмо обратното. Така например ако някой почне да крещи от трибуните, когато тенисистът се готви да изпълни сервиз, професионалистите не продължават движението, а спират и започват да се подготвят за ново подаване. Така изключват автоматизма. За да не ни подвеждат често усещанията ни, трябва да притежаваме много информация и опит.

Струва си да се пристъпи към съзнателното упражняване тогава, когато си поставяш цели. Не фундаментални цели в живота, а по-

малки, които могат да бъдат постигнати за кратък период от време; такива, които формулират очаквани резултати. Например вместо спечелването на търга се опитай да разбереш по-добре неизказаните изисквания на клиента. На първо място е важно не какво искаш да постигнеш, а как. Докато се упражняваш, наблюдавай какво вършиш, например колко време отделяш за написване на офертата, колко – за почивка, какво те обкръжава, какво да изключиш, с какви стъпки напредваш. Наблюдавай как оценяваш ситуацията, търси логически изкривявания в мисленето си.

На първо четене всичко това може да звучи твърде езотерично, но много изследователи се занимават с метакогнитивното съзнание, т.е. когато разсъждаваме за собствените си мисли. Всичко се решава в главите ни, бих казал (аз например, докато похапвам, си мисля за броколи...). Метапознанието е важно, тъй като ситуацияите в живота винаги са поне малко по-различни от това, как сме си ги представяли, и с негова помощ ще можеш по-лесно да се приспособиш към дребните различия, които често могат да обърнат в твоя полза дадено положение.

Например когато клиентът изведнъж постави някакъв въпрос или неочаквано те сблъска с проблеми, свързани с продукта или услугата, не минавай автоматично в защита, а помисли дали си съвсем наясно какво се крие зад недоволството. Разочарован или ядосан съм? Това ще повлияе ли върху моя отговор? Да избира ли друга стратегия?

Веднъж с един мой клиент поканихме на разговор един от директорите на доставчиците, понеже толкова много закъсняваха с доставката на софтуера, че клиентът ми вече беше решил да си поиска неустойката, която беше записана в договора. Не беше приятно да се участва в този разговор, тъй като и клиентът ми, и аз харесвахме доставчика, сътрудничеството с него беше от доста време и от взаимна полза.

По време на срещата си личеше, че директорът е взел нещата присърце, те наистина се стараеха, но този проект се оказа не съвсем успешен за тях. Горедолу по средата на разговора каза, че не е очаквал подобно развитие на нещата и помоли за 10-минутна пауза. Не зная какво уравнение е решавал в главата си по време на паузата, но след нея бързо и ефективно се разбрахме във всичко,

включително и за следващите срокове, условия. Очевидно беше способен да превключи от разочарование към конструктивизъм, което определено насочи и тримата ни към разплитане на затегналия се възел.

Голямото количество повторения е важна характеристика на съзнателното упражняване. Ако нямаш пред себе си реална цел по време на упражняването, а го правиш ей така, тогава няма да постигнеш значителен напредък, понеже не съществува връзка между целта и упражняването. Необходимо е и получаването на обратна връзка по отношение на това дали си напреднал в изпълнението на задачата или не.

Има такива елементи, по отношение на които съвсем лесно ще получиш обратна връзка, такива са например броят приготвени хамбургери или количеството продадени дрехи. Малко по-сложно е в случаите, когато резултатите трябва да бъдат интерпретирани: може да ти се струва, че си провел добри събеседвания с колегите за оценка на тяхната работа, но не можеш да знаеш доколко всъщност те ще се подобрят. Мнението ти в случая за съжаление не е от съществено значение, освен това положението се утежнява и от факта, че обратната връзка не се получава веднага – необходимо е време, за да можеш да наблюдаваш резултатите.

Естествено, не е особено мотивиращо да се упражняваш в области, в които се справяш доста добре. При съзнателното упражняване трябва да се подберат такива елементи от задачата, в които не си много добър. Но това не означава, че трябва да напредваш в слабостите си! Трябва да бъде разглобено на елементи онова, в което се справяш, но не особено добре.

Канят ме като лектор на много конференции и чета доста добри лекции. Тъй като тази работа ми се отдаваше, реших да отида да се уча в академията „Спийк” (бел. ред. – „Говори” от английската дума „Speak”) на Уили Бенкьо (бел. ред. – Вилмош Бенкьо, американски бизнесмен, инвеститор и преподавател по ораторско изкуство от унгарски произход), за да стана още по-добър лектор. „Разглобихме” на елементи лекциите ми и ги разгледахме един по един, за да видим, къде нещата могат да станат още по-добри. Анализирахме и се упражнявахме само в отделни дребни части на комплексната задача (увод, жестикуляция, история и т.н.). Покрай



тях можеш да се упражняваш и по отношение на обратната връзка: ако знаеш, какво искаш да кажеш на колегите, евентуално можеш да разделиш посланието на по-малки елементи, и да обмислиш с кой от тях какво искаш да съобщиш, какво е намерението ти, в случай на необходимост можеш да го запишеш на видео и да го анализираш с помощта на коуч.

Ако например трябва да получиш одобрение на бюджета в твоята сфера, предварително знаеш какво искаш да постигнеш и към края на обсъждането вече виждаш и какъв е резултатът. Възможно е не всичко да е минало идеално, крайният резултат не е 100 на сто от това, което си планирал в началото, възможно е в някои от неговите елементи да има определени неприятности. В такива случаи реакцията на хората обикновено се изразява в това занапред да се опитват да избягват подобни санкции. „Отличниците” обаче по-скоро търсят начини как по време на обсъждането да постигнат подобрене в тези елементи – лесно е да се забележи, че с прилагането на тактиката за избягване шансът за подобрене е нулев. За да станем експерти в своята сфера на дейност е необходимо да задълбочаваме познанията си. Струва си да се четат не само такива книги, които поддържат нашите убеждения, но и книги, които поставят под съмнение методите ни.

Има дейности, в които не можем достатъчно да се упражняваме на работното място, тъй като за това например са необходими и партньори. Симулациите помагат; изследователите са публикували безброй примери как с помощта на компютър са обучавали пилоти, шофьори на автобуси, лекари, специалисти в маркетинга. Те могат да представляват отлична алтернатива за практикуване и постигане на напредък в определени аспекти на работата ни. Струва си, разбира се, да сме нащрек, тъй като не всякакъв вид умения могат да бъдат развивани с помощта на симулатора, изключение могат да представляват емпатията, готовността за комуникация или общуване.

В края на упражнението си струва да се направи оценка доколко то е било успешно. Постигнал ли си повече от най-добрите ти досегашни резултати? Бил ли си евентуално подобър от друг колега или конкурент? Постигнал ли си напредък в определено ниво? Струва си да съпоставяш постижението си с нещо по-голямо, по-добро, но то да не бъде прекалено голямо, тъй като евентуално може да те уплаши и

откаже да продължите. Няма да бъдеш никой, но можеш да станеш много повече от това, което си, няма значение дали ще станеш отличник. Ако си успял в нещо да станеш малко по-добър, това не означава задължително и че изгладил върховете и долините в личността си.

Възможно е върховете да са станали още малко по-високи, а долините – малко по-ниски, но върховете и занапред ще си останат върхове, както и долините – долини. За съжаление от това следва, че ще се учиш до края на живота си, ще трябва да приемеш, че учението и развитието не винаги са критични съставки на успеха. Сложи си ръката на сърцето и признай, че точно с това се сблъскваш всеки ден от живота ти...

Ако към съвършенството водеха лесни пътища, всеки би станал съвършен и нямаше да има разлики между добрите и най-добрите. Това е като да се бориш с една горила. Спираш не когато си се изморил, а когато се измори горилата. Когато си планирал длъжностната си характеристика, не е било поставяно условие да ставаш по-добър в каквото и да е. Просто работодателят ти е определял цели и е очаквал от тебе да ги постигаш. Това е нормално, тъй като предприятията не се създават, за да се упражняват и да стават по-добри работещите в тях. Наели са те във фирмата, за да продуцираш резултати. Така че работата ти за съжаление не съответства на предположението, че ще имаш възможност често да се упражняваш в дадена дейност, тъй като, да кажем, не всеки ден преговаряш с доставчици, не всеки ден провеждаш коучинг сесии. Не тренираш двеста пъти седмично. Тъй като би трябвало да се упражняваш в нещо, в което не си достатъчно добър, има вероятност тъкмо там да допуснеш грешка. А в работата грешките могат да струват скъпо, стимулите те водят в безопасна и надеждна посока и малко се грижат за развитието ти.

За щастие все повече компании се стараят да осигурят на най-добре представящите се колеги много възможности за обучение, за участие в нови проекти, да потърсят късмета си в други области, евентуално да работят и в други държави. Тези късметлии очевидно ще постигнат по-голяма дълбочина и спектър в бизнеса. Младите служители очакват на работното им място да бъдат подпомогнати, за да станат по-добри, и предпочитат онези работодатели, които по-добре отговарят на това тяхно очакване. Много изследвания

показват, че за тях е от подчертано важно значение да могат да се развиват. Развитието, което става на основата на ротации, участие в нови проекти или с повишаване в длъжност, на теоретично ниво за много компании е очевидно, но на практика не е лесно постижимо, тъй като промяната на позицията става въз основа на информацията за това, какви са били постиженията на индивида до този момент.

Трудно е даден колега да бъде изведен от онази сфера на работата, където показва добри резултати, и да бъде преместен в сфера, за която е относително по-малко подготвен. Напразно превърташ хората като кубчето на Рубик, не е достатъчно просто да ги преместиш на друга позиция. По-добрите компании осъзнават това и подпомагат служителите да се реализират в новите области на работата чрез програми за коучинг или менторство.

### **Учим се от неуспехите**

Неуспехът е необходим за развитието. Безброй хора признават, че благодарение на неуспехите са научили много. Има и мнозина, които твърдят, че неуспехите са направо задължителни, за да станем по-късно успешни в работата. Не го оспорвам, няма как винаги да печелиш, всяко твое действие да е успешно. Мога да се съглася с твърдението, че неуспехът е част от успеха, но е много съмнително за мен какъв е всъщност приносът на неуспеха за успехите.

Когато разговаряме по тази тема, хората обикновено се съгласяват, че има много случаи в живота им, когато са си извлекли поуки от провала. Не го поставям под съмнение, вероятно е така, но в интерес на сигурността нека да разгледаме наученото по-отблизо! Обикновено каня участниците в семинарите да си припомнят едно такова събитие и да разкажат какво точно са научили от него. Винаги се намира доброволец, който излиза със случката „от неуспеха се научих да не...“. Не е необходимо да се довърши изречението, за да се разбере веднага какъв е проблемът с поуките от неуспеха. Наблюдавай как когато някой ти говори за случаи, в които е претърпял провал, поуката винаги ще бъде „как да не... едн-какво си“! Ако се замислиш, това си е напълно логично – всъщност става така,

че някой прави нещо и не получава очаквания резултат. Правим нещо и установяваме как не действа определен метод или техника,

как не върви, как не се получава добре. Само че нито един неуспех не дава отговор на въпроса – „как да стане”, как да свършим чевръсто работата, да изпълним задачата. Отговори дава тъкмо успехът – вършим нещо и то се получава добре, получаваме похвали, доволни сме от резултата. Най-вече чрез успехите ще научим кой е най-добрият път към изпълнението на дадена задача, кой е най-благоприятният за нас подход.

Намират се и колебаещи се хора, които могат да приведат примери как след даден провал, поучавайки се от него, са успели да станат успешни в дадена област. Наблюденията им вероятно са верни, но изводите, за съжаление, са погрешни. Един неуспех действително може да бъде последван от случаи на успехи, само че това е резултат не на извлечените от неуспеха поуки, а на случайността.

Спокойно може да стане и така, че чак от третия опит или след N-тия опит успяваме да уцелим правилния начин за справяне със задачата. В такива ситуации успехът в много повече от случаите се дължи на късмета: просто когато сме успели едва от втория опит, сме изтеглили шестица от тотото. Бихме могли да кажем, че след провалите ни някакъв генератор на произволни числа определя след колко опита ще дойде и успехът. Късметът не е нещо осъзнато; осъзнатото действие ще бъде да поразсъждаваме малко повече върху нашите успехи и да се опитаме да разберем причините за тях.

Сам по себе си провалът не ни научава на нищо за успеха – по същия начин, както и слабостите ни не ни казват нищо за силните ни страни. От провалите можем да си направим добри изводи за това къде не си струва особено да се търси успех. Те помагат с по-голям процент вероятност да го търсим на такова място, където имаме повече шанс да го открием. Започваме да ставаме по-добри в момента, в който открием нещо такова, което действа в наша полза, а не в моментите, когато сме свършили нещо, което се е оказало неуспешно. За отлични постижения е необходимо не отсъствието на слабости, а наличието на силни страни. Не бива да смятаме позитивните изводи за орбитални Годзили, те могат да бъдат и най-обикновени дреболии.

Давид се оплака, че един от колегите му вече е изтървал всякакво крайни срокове, а и качеството на презентацията, който подготвя, е не по-добро от диарията на един клошар.

- Можеш ли да ми кажеш колко време преди изтичането на крайния срок си го питал докъде е стигнал в работата? – попитах аз.

- Ами честно казано – един ден преди това, - отговори той замислен.

Очевидно никак не е хубаво малко преди изтичане на крайния срок да установим, че задачата няма да бъде изпълнена. От една страна не сме в състояние да предупредим онези, които са в очакване на презентацията, от друга страна има относително малка вероятност изпълнителят да извади отнякъде вълшебната пръчица и за 1-2 дни да довърши в срок и качествено работата си.

- Добре, тогава ще му дам още две седмици и междуременно ще проведе с него две събеседвания, - предложи той.

- Да, опитай по този начин, - отговорих.

На следващата ни среща разказа, че методът се е оказал успешен; нещо повече – договорил се е и с други колеги по-често да съгласуват помежду си дали всичко върви по план. Както и в случая с Давид, един дори и малък успех лесно може да бъдат превърнат в съзнателно действие за разлика от късмета.

Дали не смятаме, че се учим от неуспеха само защото често грешим и прекарваме дълго време в размисли върху грешките? Разказваме на приятели, в семейството, многократно изживявайки отново и отново случката. Ами ако просто подсилваме отпечатъка по този начин? Дали просто не е по-лесно да си спомняме за онези истории, за които многократно сме разказвали? Докато за успехите се сещаме твърде рядко.

Опитай се да направиш един експеримент: припомни си случай на успех от близкото ти минало, например кога за последен път те е похвалил шефът ти? Колко време си прекарал в анализ на тази случка, колко пъти си я изживял отново и отново? Колко пъти си обмислил от А до Я кои са били ключовите моменти в изпълнението на тази задача, които са довели до добър изход? Обзалагам се, че си се отчел само с „мерси, шефе, за оценката” и си продължил нататък.

А сега си припомни един случай на неуспех и се замисли колко време си загубил във вайкане. Сигурен съм, че драматично повече, отколкото в случая с похвалата, която си получил. Тъкмо там е

проблемът, че на неуспеха посвещаваме много повече време. Не е необходимо неуспехите да ни разстройват, щом веднъж вече сме получил удар в зъбите – да се стегнем и да си направим изводи; но съм твърдо убеден, че времето, което отделяме, за да извлечем поуки от успехите, трябва съществено да бъде увеличено.

Провалите и грешките са част от придобиването на опит, но провалите не са непременно необходими за успеха, макар че – няма спор – е трудно да бъдат избегнати. Цитирайки класиците – „животът не винаги е песен”. Не се учим кой знае колко от провалите, по-скоро успехите ни доближават до нещата, в които сме наистина добри. Когато хората разговарят за придобиване на опит, често се наблюдава как това става на фона на припомнянето на някаква случка на неуспех. Можем да кажем, че в такъв случай опитът се придобива тогава, когато не си получил онова, което си искал. Възможно е тази гледна точка да не е особено популярна, но според мен е много по-ефективна. Струва ми се, че най-мъдро би било да поддържахме екосистемата, състояща се от извличане на поуки и от успехите, и от провалите – с наклоняване на везните към успехите.

### **Качества + практика = постижения**

Малкълм Гладуел (*бел. ред. – канадски журналист, водещ рубрика във в. „Ню Йорк таймс”, автор на редица книги в областта на социологията и психологията*) показва на примера на спечелилия през 2007 г. световно първенство за юноши по хоккей на лед чешки национален отбор взаимовръзката между притежаваните качества и практиката, тренировките. Анализирайки състава на отбора, той забелязал, че в разширения му състав има само двама души, родени в последното тримесечие на съответната година. Защо това да има значение? Защото от гледна точка на физическото развитие родените към края на годината деца значително изостават от родените в началото на същата година. Дали пък в отбора е имало само двама такива младежи, защото родените в края на годината деца притежават по-добри качества? Или е по-вероятно „там горе” целенасочено да раздават повече качества на родените в началото на годината момчета?

Лесно е да се види, че датата на раждането не показва никаква корелация с притежаваните качества. Но ако всички юноши от

националния отбор са еднакво талантиви, тогава защо е налице такъв дисбаланс между периодите, в които са се родили? Не е ли защото родените към края на годината деца са по-ниски от останалите, евентуално имат по-слабо развита мускулатура и манталитет и по тези причини са получили по-малко възможности за упражнения, станали са по-малко сръчни? Може би не притежаваните качества са от решаващо значение, а възможностите за придобиване на опит, за упражняване? Може пък да се окаже, че това е просто спорт, а духовното развитие не следва такъв естествен път.

Истината е, че и в други области на живота допускаме подобно изкривяване, което може да има много по-сериозни последици. Един колега се оплакваше, че е принуден да спре дъщеря си да ходи на детска градина, защото групата ѝ е прекалено многобройна и детето получава малко внимание, затова не се развива достатъчно.

Ако тези дни си наминавал към някоя детска градина, ще видиш, че там има списъци от чакащи да бъдат приети. Няма достатъчно капацитет, затова се създават частни детски градини, които да задоволят нарастващото търсене. Но защо не са достатъчни местата в детските градини, когато от демографска гледна точка раждаемостта от години е на дъното? Ако се вгледаме повнимателно, ще видим, че причината е когнитивното изкривяване на родителите. Ако детето е родено към края на годината, повечето родители го оставят в детската градина за още една година, за да достигне в развитието си онези, които са родени например през първата половина на годината. Това всъщност може и да е обосновано, но родителите се настървяват и оставят в детската градина за още една година дори и децата си, които са родени през пролетта. Но количеството места в детските градини е изчислено въз основата на демографията, на броя родени деца, затова се получава така, че местата в детските градини не достигат заради „повтарачите”.

Този проблем до едно време не се забелязваше, тъй като повечето деца тръгваха навреме на училище. Само че рязко се увеличиха случаите, в които в детските градини оставаха не само по-късно родените деца – срещу малко пари всеки може да се снабди с необходимата бележка, която да удостовери, че детето трябва да

остане в детската градина за още една година. Така в детските градини се създадоха наистина непоносими условия.

Проблемът е в мисленето на родителите: те смятат, че каквото и изоставане да се е натрупало, то ще се навакса, ако детето прекара още една година в детската градина. За съжаление – няма да се навакса. Ако погледнем само физиката на детето, този негов недостатък ще остане и когато тръгне на училище, дори и след една година. Нещо повече – ще стане още по-забележим. Училищата така се справят с децата с различни способности,

че създават различни групи за напреднали – по математика, езици – в които попадат онези деца, които са по-добре по съответния предмет. Статистиката сочи, че в тези групи попадат главно по-големите деца, и там им се обръща и повече внимание.

Какъв ще е резултатът от това? Тъй като в групата за напреднали упражненията са повече и се организират по различен начин, следващата година разликата с останалите деца ще стане още по-голяма. И така – година след година. Причината на проблема е в това, че бъркаме способностите със зрелостта. Изглежда разликите в способностите не изчезват само защото сме оставили детето си за още една година в детската градина. Разликите в зрелостта, въпреки че наистина се проявяват, са от по-малко значение.

Дали е истина, че ако притежаваш отлични качества и много и старателно се управляваш, ще постигнеш добри резултати? Като че ли и съзнателното упражняване не е обяснение за съвършенството. Ако вече сме придобили познанията и опита, необходими за вършене на нашата работа, и работим всеки делничен ден, тогава на теория постиженията никога няма да тръгнат надолу.

Според изследванията на Гладуел за да постигнем отлични резултати в нещо, трябва да се упражняваме около 10 000 часа. Да видим какво означава това – около 417 денонощия, състоящи се от 24 часа. Ако пресметна чрез 8-часови работни дни, ще се получи период от 1 250 работни дни, приблизително 5 години. Очевидно е нереално в продължение на пет години всеки работен ден да се упражняваме в това, в което искаме да сме отличници, тъй като в работата се налага да вършим още много неща – например да участваме в събеседвания или да отговаряме на имейли. Освен това имаме летни отпуски, а



понякога и боледуваме. Ако взема под внимание и това и калкулирам малък спад в ефективността в по-слабите за упражнение дни, ще се получи период от 9-10 години. Това е следователно минимумът, който е необходим да станем отличници. Поне според Гладуел. Но да приемем, че не е прав, да разделим периода на две. Дори и така да е, ще трябва да вършим невероятно количество от нещо, за да бъдем свършени в него.

Същевременно всеки от нас е срещал хора, които далеч не са инвестирали 9-10 години в собственото си развитие и въпреки това са способни на отлични постижения. Тогава? За да разберем какво е необходимо за отлично представяне – да се обърнем към историята на Гугъл. Двама талантиливи студенти от Станфордския университет са открили ефективен начин на търсене на информация в интернет, след това са намерили инвеститор, който да финансира идеята им. Работили са усърдно, открили са редица работещи решения. След няколко години са изкарали компанията на борсата, където стойността на акциите започнала главоломно да расте и двамата бивши студенти се превърнали в едни от най-богатите хора в света.

Яка историйка, а? Така се постига успех. Но да добавим още една информация към този случай. Докато са търсели инвеститор, веднъж намерили един потенциален купувач, на който обаче му се сторили прекалено много 750-те хиляди долара, които поискали, така че с него нищо не се получило. Ако добавим и тази информация – успешна от гледна точка на създаването на Гугъл – към цялата история, рецептата вече не е толкова еднозначна, историята не е толкова убедителна. Разказът осветлява по малко по-различен начин тайната на успеха на Гугъл, на успеха на една компания. Смятам, че изводите, направени въз основа на тази история на успеха, са илюзорни. Най-добрият начин да проверите причинно-следственото обяснение е да видите дали резултатът може да бъде повторен. Нито една история на успеха не издържа тази проверка, тъй като нито една история на успеха не включва онези щастливи събития, без които случката би имала съвсем друг край. Какво щеше да стане, ако бяха се разбрали с потенциалния купувач за продажната цена от 750 хиляди долара?

Склонни сме да мислим, че ако дадена информация не е в наше притежание, тя дори не съществува. Дори да четем с едно наум подобни истории, мозъкът е склонен да ни излъже, че от гледна

точка на крайния резултат те всъщност са с пренебрежимо малко значение. Тъй като наблюдаваме редица фактори, които действително са допринесли за успеха – умения, познания, професионализъм – сме склонни да надценяваме ролята им. Нещо повече – често приемаме, че друго не е и повлиявало върху крайния резултат. Тъй като почти всяко критично решение на двете момчета било правилно, на разположение на консултантите се е оказало достатъчно количество муниципии, за да ги превърнат в модел, в най-добрата практика.

Но да не забравяме, че двамата юначаги са успели да го направят само веднъж; те нямат други подобни компании, които с подобен начин на мислене да са довели до подобен успех. В историята на Гугъл късметът е изиграл много по-голяма роля, отколкото ви е интересно това, която сега ви описвам. За съжаление колкото по-голям е късметът, толкова по-малко са изводите.

Трайно е не съвършенството, а посредствеността. Хорейшо Сикрист (*бел. ред. – американски икономист и статистик, професор в Северозападния университет, живял от 1881 до 1943 г.*) е изучавал резултатите на редица предприятия в продължение на десетки години и е забелязал, че независимо от промишления отрасъл, те винаги се завръщали към средната си успеваемост без значение дали преди това са имали по-добри или по-слаби постижения. Имало е, разбира се, и изключения, но при повечето наблюдавани компании се наблюдавало явлението регресия.

Причина за явлението завръщане към средна успеваемост е сериозната роля на късмета в историите за успеха. Мениджмънтът вероятно винаги е бил еднакво на високо ниво, само че са настъпвали промени в пазарните обстоятелства. В живота почти всички обстоятелства с времето малко или много се променят, така че те потенциално ще попаднат и под въздействието на регресията. Избери по случаен признак 200 души и подложи онези, които са с наднормено тегло, на твоята супердиетична програма. След подбраната по случаен признак популация най-дебелите, които участват в програмата, вероятно ще тежат повече от средното за всичките 200. Вероятно е също така те да са близо до максималното си тегло, тъй като човек не може да става безкрайно дебел. Затова хората с голямо наднормено тегло вероятно ще започнат да отслабват или поне ще спрат да наддават независимо дали диетата е

ефективна или не. Ефективността на диетичната ти програма ще се провери тогава, когато изпробваш и други програми върху същата целева група и сравниш коя от тях е дала по-добри резултати; в този случай регресията ще се отрази върху всичките групи.

Ако един твой сътрудник, който се занимава с продажби, успее да склучи голяма сделка, това едва ли ще се повтори през следващото тримесечие. Има хора, които ще решат, че се дължи на ниската му вече финансова мотивация, но изследванията показват, че това ще е понеже постиженията му ще започнат да се доближават до усреднената стойност. Ако късметлийските обстоятелства не се вземат под внимание, тогава моделите трябва да функционират независимо дали с времето се движим напред или назад.

Когато четеш даден доклад и един от показателите в него даден показател е в корелация с друг, можеш да бъдеш сигурен, че те затова фигурират в доклада, защото взаимната им зависимост е силна – нали точно това си струва да бъде изтъкнато в извадката. Тази т.нар. статистическа значимост крие в себе си много опасности, тъй като внушава, че има нещо в тези показатели, тук би могло да се спечели нещо. Може и да може, но може и да не може.

Статистиката сочи, че бракът е в отрицателна корелация с тютюнопушенето, т.е. ако си пушач, вероятността да се ожениш е по-малка. Една мъничка промяна обаче дава друг смисъл на изречението: ако беше пушач, щеше да е по-малко вероятно да си женен. Първото твърдение посочва каква е ситуацията, изразява корелация между двете обстоятелства. Второто изречение посочва какво би станало, ако обстоятелството беше настъпило, т.е. изразява причинност. Следователно фактът, че пушачите се женят по-рядко от останалите, не означава, че ако спреш да пушиш, шансът ти да се ожениш се увеличава.

Това явление се наблюдава и в мениджърските практики. На онези, които взимат решения, са им необходими някакви гаранции, че ако действат съгласно начините, препоръчани от консултантите, това ще доведе до положителни последици. Повечето книги за успехите в бизнеса задоволяват точно тази тяхна потребност, те откриват положителни послания дори в реколтата от памук.

Вярно ли е, че мениджърите и управленските практики оказват голямо въздействие върху успеха в бизнеса? Много проучвания и опит свидетелстват, че това е така. Но каква е степента на това въздействие? Ник Блуум и Джон ван Ринен (*бел. ред. – икономисти, първият е американец, професор в Станфордския университет, вторият – британец, професор в Лондонската школа за икономика, преподава и в САЩ*) посочват, че едва 30- процентна е корелацията между подготовката на изпълнителните директори и успеха в бизнеса. Т.е. оказва въздействие, нали 30% не е нула. Но то далеч не е такова, каквото му се приписва.

Науката нарича това явление халоефект. Халоефектът е такова когнитивно изкривяване, при което дадено впечатление за определена личност, предмет или състояние повлиява върху свързаните с него усещания, мисли и по този начин – и върху цялостната ни оценка за тях. За мениджър от успешен, устремно развиващ се бизнес обикновено казваме, че е гъвкав, способен да взима решения, съзнателен. Ако конюктурата след една-две години се промени, същият този човек вече ще бъде възприеман съвсем по друг начин. Ще бъде закостенял, объркан, напразно напъващ се. Посланието в книгите за бизнес успеха гласи приблизително следното: трябва да открием и определим една добра практика (въпрос за мене е и как определяме дали дадена практика е добра), която е довела една-две компании до добри резултати и край – това е рецептата, това със сигурност ще доведе до добри бизнес резултати.

Тези твърдения са доста пресилени. Компаниите могат да бъдат сравнявани най-вече в това коя има повече късмет от другата. Колкото и съзнателно да прилага даден мениджър управленските практики, в даден момент той може просто да има лош късмет и веднага ще настъпи провал. От това не следва, че съзнанието няма никакво значение; със съзнателни действия имаме много повече шансове за успех, отколкото ако се вслушваме единствено в инстинктите ни. От гледна точка на добрия резултат обаче трябва да се вземе под внимание и един трети фактор. Аз лично съм съгласен със следната формула:

Постижения = качества + практика + късмет.

Отлични постижения = мъничко повече качества + много практика + адски голям късмет.

Изобщо не е изненадващо, че късметът има роля в успехите. Но, както виждаме, от това произтичат доста по-изненадващи последици. Робърт Мъртън (*бел. ред. – американски социолог, дълги години професор в Колумбийския университет, един от основателите на научната социология*) разкрива, че успешните хора постигат такива предимства, на чиято основа могат отново да постигат успехи. Най-богатите получават най-значителни данъчни облекчения, най-добрите ученици могат да имат допълнителни часове, най-добрите спортисти най-често са на терена, най-добрите мениджъри получават коучинг, най-добрите служители могат да участват в менторските програми. Тези акумулирани предимства съвсем не са без значение от гледна точка на успеха. Не постигат ли благодарение на тях повече, отколкото онези, които не ги притежават? Така някои хора случайно стават милионери...

Когато в нещо сме начинаещи, съзнателното упражняване не ни помага особено, тъй като в началото ни е трудно. Но дори и тази практика има значение от гледна точка на развитието. Започваме с един час дневно, а като стигне до по-добри резултати, можем да стигнем и до петчасово упражняване на ден. Изглежда, съвършенството струва скъпо, отнема много време и енергия, така че е разбираемо, че не са много хората, които са склонни да платят тази цена. Може би не е и необходимо.

Съвършенството не е привилегия само за избраните, би могло да бъде постижимо за всеки, но в интерес на това би трябвало да се принесат много жертви. Редица изследвания са посветени на нещата, което мотивират хората, но малко от тях поставят въпроса кое мотивира някого да постигне съвършени резултати? Смело можем да градим върху вътрешната мотивация, но ако трябва да упражняваме нещо до втръсване, необходима е и външна. Струва си обаче да бъдем внимателни при избора на външните мотивационни фактори, тъй като въпреки добрите намерения те могат да имат и обратен ефект.

Ако например наказанието не е насочено към поведението, тогава от него не може да се очаква съществен ефект. Ако искаме детето ни да се учи да свири на пиано, но то не го прави, не бива да го плашим, че ще остане без джобни пари – трябва да продадем пианото. Ако не ходи на тренировки по плуване, не бива да му казваме, че в събота вечерта няма да отиде на купон – трябва да го извадим от отбора по

плуване. Щом тези наказания нямат ефект, значи на детето вероятно не му е интересно да свири или да плува, по добре е да се откаже.

Компаниите по брилянтен начин пречат на служителите си да постигат отлични резултати. Тъй като най-мощната движеща сила е вътрешната мотивация, хората вероятно с най-голямо удоволствие и резултати участват в онези проекти, които те самите са си избрали. В колко от фирмите има такива възможности? Мениджърите се аргументират, че те трябва да управляват бизнеса и не могат да си позволят хората да си избират задачите.

Приемам този довод, но в такъв случай мениджърите да спрат да мрънкат, че въпреки идеите им фирмата не е станала по-добра от конкурентите и да не се изненадват, че служителите не се превръщат във все по-ангажирани, да не се учудват, че младите майки по-скоро предпочитат да живеят с помощите за майчинство, отколкото да се върнат на работа в компанията.

## **ПОСТИЖЕНИЯТА ИМАТ ЗНАЧЕНИЕ ЗА КАРИЕРАТА**

---

Казват, че всеки лично е отговорен за кариерата си. Отчасти съм съгласен – ти си отговорен за това кога решаваш дали да останеш на местоработата си или да я смениш; твоя е отговорността и дали ще теглиш една майна на всичко и ще се пробваш да се самореализираш, да се сдружиш с някого и да създадеш своя фирма. Но това е само половината от истината. На работното ти място кариерата ти е в ръцете на шефа и на останалите по-високо стоящи от тебе, които взимат решенията. Максималното, което можеш да направиш, е да ги убедиш, че има причина и смисъл да се занимават с тебе, тъй като би могъл да бъдеш способен на повече, отколкото колегите ти.

Важно е да се подчертае - „в сравнение с колегите ти”, това е ориентирът за ръководителите ти. Дали си повече доказателства от другите, за да бъдеш повишен? Ще бъде полезно за тебе, ако свикнеш с мисълта, че работата всъщност е едно състезание. Следователно онзи, който е твой добър колега, а евентуално – и приятел, едновременно е и конкурент. Съзнателно или не – тази динамика предопределя повишението в службата.

Можеш да си въобразиш, че в работата си на сигурно място, тъй като притежаваш добри способности и се трудиш здраво. За това допринасят твоят шеф и колегите от HR, които от години повтарят, че дотогава няма да си свършат добре работата, докато поне веднъж в едно подчинено изречение не употребят дамата способност или талант. По-виртуозните от тях дори са способни да вмъкнат тези две думи в едно изречение. Набиват ти в главата, че тези две неща са най-важни, за да успяваш да си вършиш добре работата.

В духа на феърплея трябва да се отбележи, че в това има известна истина. Очевидно не е излишно да притежаваш определени качества, необходими за изпълнение на задълженията ти – например не вреди, когато си шофьор на автобус или на такси, да не си далтонист и да умееш да различаваш зеления от червения цвят на светофара.

Естествено и това не е плашещ недостатък, ако притежават необходимите за работата ти умения.

Истината е, че и аз не съм съвсем сигурен каква е точно дефиницията на тези две понятия

– но точно в това е същността. Никой всъщност не знае за какво говори, когато споменава таланта или способностите. Или ако случайно знае, сигурно е, че първият друг човек, когото срещнете, ще даде различно описание за тях. Ако се замислиш, тъкмо поради тази аномалия има смисъл да се използват тези понятия за описание на постиженията. Ако шефът ти е казал, че не притежаваш необходимите способности да се справяш с работата си или пък отговорникът за HR се аргументира, че имаш талант за нещо различно, тогава по-лесно ще им повярваш, няма да можеш лесно да оспорваш тези твърдения, тъй като самият ти не разбираш ясно какво имат предвид.

Малка е вероятността да си цар на психологията на труда, така че когато някой полуинформиран, но стоящ на по-висока от тебе позиция човек ти говори такива неща, няма да спориш кой-знае колко. Не е изключено да се опиташ, но няма да бъдеш разбран и в най-добрия случай ще получиш отговор, който е ясен като вятър в мъглата. И ще се принудиш да сведеш глава и да се примириш със съдбата си. От тяхна гледна точка тактиката им е разбираема, много по-сигурно е да обосновават упреците към тебе с такива неопределени понятия и между вас дори не възникват разногласия по отношение на неща, които нито един от вас наистина не разбира.

Ако разгледаш трудовоправните дела, колко пъти се споменава сред доводите в тях, че еди-кой си „е уволнен, тъй като не притежава необходимите за професията качества“? Не съм извършвал подробно съдебно разследване, но, движейки се в света на HR, съм чувал безброй основания еди-кой си да бъде уволнен, но като горното – никога. А дори и да съществуват такива прецеденти, те са пренебрежимо малко, за да бъдат използвани по-смело от ръководителите, та на наемния работник да му стане ясно, че не е нужен. И бъди спокоен – дори и законът няма да го защити, ще му намерят цаката, за да се освободят от него. Никога не би ми хрумнало, че понякога се опитват да го сторят толкова грубо, както направи Франс телеком – създаде адски непоносими условия за



работа за служителите си, тъй като те нямаше как да бъдат уволнени.

Не е това единственият случай, когато мислим едно, а говорим друго. И все пак обвързването на таланта с кариерата е опасна полуистина, тъй като се поставя прекалено голям акцент върху притежаваните качества и способности. Колкото и положителни качества да притежаваш, колкото и старателно да работиш, всичко това не е от особено значение за кариерата ти дотогава, докато не се докажеш. Доверието към тебе – това е просто образът, в какъвто те виждат шефовете ти. Както и да те възприемат в определен момент, именно това определя кариерата ти, а не способностите.

Ако не получиш очакваното повишение, тогава образът, в който ти сам се виждаш, съществено се отличава от начина, по който те разглежда фирмата. Следователно най-важното е да научиш какво мислят за тебе колегите от твоето обкръжение. Най-простият начин за това „проучване на общественото мнение” е да забележиш кое въздействие се цени най-много във фирмата, кои биват повишавани в длъжност и с какви мотиви, кои получават премии, какво поведение се поощрява или кое не се приема категорично. Можеш, естествено, и формално да събираш информация, ако има такава възможност.

Ако си успял да събереш достатъчно данни, погледни се в огледалото и си направи изводите какво е поведението ти в сравнение с придобития опит. Дали поведението ти показва, че си ангажиран с целите на компанията? Независимо от това какво мислиш за себе си? Не препоръчвам да действаш обратно на твоите убеждения и ценности; просто отбелязвам, че ако не съществува синхрон между двете, тогава нямаш шанс за повишение, сори. Искрено и страстно ли говориш за компанията? Дали делата ти подсказват, че си лоялен или си човек, който очаква с най-голямо нетърпение деня, когато дават заплати? Ако погледнеш през очилата на компанията – действията ти съвпадат ли с очакванията към теб или не съвсем? Много полезно ще бъде да погледнеш отстрани на всекидневната си работа. Това ще предопредели доколко компанията има готовност да вложи енергия и средства в кариерното ти развитие и колка е доверието ѝ към теб.

Преди няколко седмици пихме кафе с един мой познат мениджър за международно обучение и развитие. Оплака се, че според него незаслужено не е получил увеличение на заплатата, не е съгласен и с

доводите за това. Каза, че при тях съществуват официално правила, съгласно които при противоречия по оста началник-подчинен можеш да се обърнеш към по-вишестоящ ръководител. Пред него се е разкрила тази възможност, когато шефът му е изчерпал всички „доводи“ за неувеличение на заплатата и накрая му предложил да прибегне към тази процедура. Тя може и да функционира добре; същевременно ръководителят, в чиято електронна поща кацне искането, е свикнал да преценява най-вече от гледна точка на сигурността и ще попадне в беда независимо дали ще отсъди в твоя полза увеличението на заплатата или не.

Доста рисковано е да се прибегва към тази възможност – дори „горе“ да решат, че си прав, заедно с по-голямата заплата ще получиш и искрената омраза на шефа си, и възникването на недоверие към самия теб. Ще продължиш да си вършиш работата, но повече няма да ти вярват, нещо повече – при първото реструктуриране на компанията името ти ще е начело в списъка на предстоящите съкращения. Но компанията е длъжна да постъпва точно така – не бива в екипажа да има моряци, които излагат кораба на опасност или поставят интересите си над тези на компанията. Струва си да се замислиш върху последиците от процедурата, евентуално да направиш преценка на риска, преди да пристъпиш към нея, тъй като лесно може да се стигне до рикошет. Просто не е добра идея да се разобличават ръководителите или компанията.

И да завърша: докато привършваше редактирането на книгата ми, познатият ми вече беше отстранен от фирмата. А ти на какво си разчитал? Като обиден, естествено, можеш да смяташ това поведение на компанията за некоректно, но точно това демонстрира добре, че все още продължаваш да разсъждаваш като наеман работник. Ако това е твоята фирма, сложи ръка на сърцето си и кажи – би ли поел такъв риск? Не забравяй също, че си ангажирал доста хора за изясняване на случая. Покрай твоята истина си струва да помислиш и за кашата, която ще забъркаш сред персонала. Преди да се решиш да действаш, винаги си задавай въпроса как би постъпил, ако си собственик на фирмата? Отговорът ще те приближи до решението струва ли си да се води битка или не? След като календарът на висшите ръководители винаги е запълнен от А до Я, само твоето дребно недоволство им липсва. Трябва им колкото на баир лозе.

## **АКО ИСКАШ ДА ГРАДИШ КАРИЕРА, ПРАВИ ТОВА, КОЕТО СЕ ОЧАКВА ОТ ТЕБ**

Виждам, че повишение - независимо дали притежават по-добри от твоите способности и качества - получават онези, които по-добре се вписват в неписаните очаквания. Но може и да притежават по-добри способности – нали са успели по-добре да се впишат в обстановката.

Динозаврите са били най-големият, най-силният господстващ животински вид на планетата, но не са могли да се приспособят към околната среда, и поради това знаем за тях само защото изравяме останките им от земята. Има много талантиливи хора и всеки може да придобива познания, опит. Компаниите освен това търсят още и други, по-важни неща: кой е този, който с най-голяма доза вероятност ще успее да се впише във фирмената култура, кой е носител на най-малката степен на риск за системата. Във всяка компания съществуват неписани принципи, с които най-често се сблъскваш тогава, когато вече е късно, когато процесът е невъзвратим. Трудно е да бъдат осъзнати, тъй като са под повърхността и се прикриват с шумни мисии, културни послания или приоритети. Ако се опиташ да се ориентираш в корпоративния водовъртеж, без да си разбрал какво протича зад кулисите, лесно ще стане така, че ще правиш каквото ти казва фирмата, вместо да правиш онова, което се цени; и можеш да попаднеш под кръстосания огън на плътното замъгляване и реалните очаквания.

При един от нашите клиенти програма с ключово значение беше създаването на баланс между работата и личния живот; той обрисуваше в стил Пикасо корпоративната култура в различни медии. Още при интервюта преди постъпването на работа се наблягаше върху гъвкавото работно време, служителите се обучаваха как да го организират и за себе си, и за мениджърите, дори и в обявите за предлагане на работа това се записваше като една от основните ценности на фирмата. HR отделът с чиста съвест вярваше и разгласяваше този приоритет на фирмата.

Кампанията беше толкова успешна, че много от служителите дори повярваха в нея и се опитваха да организират по този начин работното си време. Допуснаха огромна грешка. Ако бяха малко по-внимателни по отношение на ставащото във фирмата, щяха да забележат кое е най-важното за предприятието: да запази

конкурентноспособността, челните технологични позиции в отрасъла; т.е. приоритет са икономическите интереси на предприятието и те са над всичко останало. Тъй като от доста време работех с тази фирма, видях, че се повишават в длъжност не онези, които служеха за най-добри примери на уравновесен живот, не онези получаваха добри оценки, които работеха по 35-40 часа седмично и прекарваха останалото време със семействата си. В действителност при атестирането се ценеше съвсем друго.

Прегледахме няколко извадки от оценяванията на резултатите и установихме, че онези, които са взели насериозно реторичната кампания за хармония между работата и личния живот, са получили по-ниско оценяване, останали са без бонуси или с малки бонуси. При оценяванията със свободен текст ги характеризираха като неотборни играчи или недостатъчно ангажирани служители. Горките, бяха паркирали на неправилното място. Фактите не показваха, че предприятието сериозно се интересува от баланса между работното време и личния живот. Възможно е, разбира се, тези колеги да са работили по-неефективно и резултатите им да са били по-слаби; в такъв случай под въпрос обаче е правото на програмата за гъвкаво работно време да съществува. Онези, които се превърнаха в добри примери за създаването на равновесие, след половин година вече не работеха в предприятието. Каквото и да е посланието, то няма да доведе до промяна на първостепенната цел на фирмата - получаването на печалба, което по принцип изисква много работни часове. Изглежда, за тези колеги, които са повярвали в призивите за балансиране на съотношението работа/личен живот, не е било печелившо да го правят, ако са искали да запазят работните си места.

В едно производствено предприятие видях по стените на коридорите няколко плаката, всеки от тях беше посветен на някакъв основен принцип. На единия фигурираше думата „почтеност”, изписана с дебели жълти букви, отдолу с по-дребен шрифт беше изписано: трябва да бъдете коректни във всички вътрешни и външни взаимодействия, без значение дали става дума за колеги или клиенти. Отнасяха се към това изискване толкова сериозно, че дори го бяха включили сред критериите на оценяване на представяне. Сред КРІ (ключови индикатори на продуктивността) обаче количеството сделки беше показателят, който се гледаше под лупа от ръководството. И както ми разказаха, бяха загубили една много голяма поръчка тъкмо защото отговорникът за продажбите напълно

честно и коректно беше споделил всички плюсове и минуси на стоката с клиента. След което, естествено, моментално е бил разжалван. А си е мислил, горкият, че предприятието ще застане зад него, та нали точно това е четял на плаката на път към столовата.

Никой не може да застане на пътя на сключването на даден договор, на придобиването на един клиент! В бурята на обърканите корпоративни комуникации (благоприятно работно време, ценностноцентричност, удобно за семейството работно място и т.н.) трябва да си способен да гледаш на приоритетите и през очилата на работодателя – за да си в състояние да се впуснеш в бой за постигане на истинските цели, като заобикаляш капаните на гръмките комуникационни трикове. Онези, които не са способни на това, лесно могат да загубят работата си или в най-добрия случай – да се разочароват поради неизпълнените обещания.

Защо компаниите постъпват така със служителите си? Не може ли да използват по-елементарни транспаранти, за да могат колегите да се приспособяват по-лесно, да бъдат по-ефективни и резултатни? Не е задължително. Компаниите не функционират, за да затрудняват просперитането на служителите, за да ги накарат да придобият уменията на Рамбо, които да ги преведат през лабиринта. Компаниите са принудени да действат така от самозащита. В днешните несигурни времена, в условията на бързо променящ се и с тровава юридическа рамка бизнес климат дори един-единствен служител може да причини сериозни стопански щети на фирмата.

В много от случаите собствениците и са заложили не само парите, но и живота си в името на успеха и очевидно няма да оставят компанията на случайността. Няма да поверят управлението в ръцете на такъв човек, няма да търпят хора, които не са доказали, че може да им се има доверие. Онези, на които имат доверие, са наричани от тях хората, които следват интересите на предприятието. Търсят такива колеги, които осъзнават значението на думата „отговорност”, а не такива, които използват фирмата като трамплин.

Не храни илюзии по отношение на нещата, които са наистина важни за работодателя: той иска да остане на върха или да се изкатери до него, да задържи пазарните си позиции и да реализира икономическите си интереси – на всяка цена. Следователно трябва да избираш: по техния път ли вървиш или по пътя към никъде. Малко

по-конкретно: предприятията разполагат с няколко фундаментални мотивации, с които си струва човек да се съобразява, каквито и да са привидните илюзии. Всяка от компаниите има своя собствена подредба на ценностите, но съществуват няколко основополагащи, които ще отнесат всичко останало като бръмбар - сламка.

**Сигурност.** Ако компанията предусеща, че от икономическа или правна гледна точка може да понесе вреди или да има неприятности, дори и в условен режим, тя моментално подскача като ужилена. И ако ти поставиш своите интереси над тези на компанията, се превръщаш в истинска и добре обозначена мишена, по която е лесно да се стреля. Ще си помислят, че не си екипен играч и ще спрат да ти се доверяват. Повечето предприятия, особено онези, които се листват на борсата, никога няма да поставят под риск борсовия си индекс (както стана по време на скандала с Майкрософт през 2018 г.) само защото някой си е станал подозрителен от гледна точка на интереса им. Идва секирата и си свършва работата.

**Пари.** В смисъл че са техни, а не твои. Фирмата е едно стопанско дружество, което е организирано с цел да носи печалба за собствениците. За тях, не за теб! Ако те усетят, че се грижиш повече за твоите пари, отколкото за техните, направо приготвяй подходящ сак, в който да си събереш багажа барабар със семейните си снимки, които си подредил на бюрото си. Най-правилното е да се грижиш за парите на фирмата все едно те са твои.

**Безусловна лоялност.** Ако предприятието почувства, че по каквато и да е причина не подкрепяш и спазваш еднозначно неговите ръководни принципи, правилници, директиви, можеш просто да бъдеш изхвърлен на улицата.

**Развитие, растеж.** Повечето компании се страхуват от стагнацията, от отстъплението на пазара. Те държат винаги да се движат напред, да се развиват, да постигат, ако е възможно, растеж. По време на дейността им често се налага да бъдат извършвани промени, за да се запази съответната способност да се формира печалба.

**Усещане за успех.** Ако се замислим, ще видим, че всички компании искат да привлекат в редиците си успешни сътрудници - такива, които са успешни, или поне така изглеждат. Ако си с отрицателни или песимистични нагласи, просто ще те сменят с някой, за когото

компанията смята, че е в състояние да поддържа или да укрепва позитивната атмосфера. Дори да мислиш за някакви л@йна, пак трябва да го правиш с позитивна нагласа: ах, какви прекрасни л@йна! Повече ги е страх от негативизма и песимизма, отколкото от каквото и да е друго вредно поведение, тъй като те ерозират културата на успеха (или усещането за успеха), която изграждат с цената на големи усилия.

Естествено, нито една компания не обявява гръмогласно тези ценности, тъй като – нека го признаем, не звучат достатъчно интересно. Обикновено компаниите разгласяват шумно добре звучащи неща, за да станат по-популярни сред клиентите, сред онези, които търсят работа. Но никога няма да се откажат от идеята максимално да изцедят служителите си, те да работят все повече и повече.

Във всяка компания съществуват неписани правила, струва си те да бъдат картографирани, ако не искаш много бързо да попаднеш в капан. Един от лесните начини за това е да разбереш какво се цени, какво се възнаграждава от ръководителите, от хората, които взимат решения. Не вярвай на добре структурираните събеседвания, моят опит сочи, че е правилно да се вярва в онова, което съществува в действителността. За да ти помогна, събрах няколко често упоменавани в интернет ценности:

Ценност	Наблюдение
Разнообразие: ние ценим и подкрепяме разнообразието като обогатяващ фактор и източник на нашите успехи.	Какво признание получават онези мениджъри, които включват в екипите си например инвалиди, жени, хора в неравностойно положение?
Отговорност: действаме отговорно в интерес на нашето предприятие, като междуременно обръщаме внимание и на социалните и екологичните въздействия.	Дали някога е бил уволнен някой, защото е замърсявал околната среда?
Предприемачески дух.	Получават ли повишение онези, от чиито 5 предложения 4 са лоши, а едно – гениално?
Изпълняваме поетите ангажименти.	Какво става, когато някой обещае нещо, но не го изпълни?
Имаме доверие един на друг и се уважаваме взаимно.	Какво става с онези ръководители, които изучават подчинените си ден след като микромениджъри?

Не вярвам комуникацията на компаниите да е с цел въвеждане в заблуждение, по-скоро говори за това, което биха искали да постигнат или какво е идеалното за хората, взимащи решения. Понякога мениджърите се оправдават, че все още са в началото на някакви промени и това е причината да няма видими резултати.

Зная аз, че това е денонощен магазин, но кога е отворен той? Чувам аргументите, но не ги разбирам, тъй като работят по повечето теми не от 1-2, а поне от 5-6 години, има дори и такива теми, по които дадена фирма се упражнява от десетина години. За толкова време вече би трябвало поне да сте се излюпили от пашкула, ако наистина сте го искали. Ако искаш да постигнеш резултати, би трябвало да правиш разлика между намерението и действителността. Наблюдавай какво възнаграждават и ценят хората, които взимат



решения; това е от значение дори и когато не го казват на глас или пък открито го отричат или са некоректни.

## **ПЛАНИРАНЕТО НА КАРИЕРАТА ПОМАГА ДА ЗАПАЗИШ РАБОТАТА СИ**

Повечето компании осъзнават, че хората доброволно и сами избират кой да им плаща месечната заплата. При сегашната обстановка на сериозен недостиг на работна ръка те са принудени да обявяват множество инициативи в полза на служителите, които обаче по никакъв начин не влияят на процеса на взимане на решения. Една от тях е планирането на кариерата. Напълно логично звучи мисълта, че ако някой вече се е доказал на позиция R1 („донеси това, занеси онова“), компанията ще се опита да го запази чрез обещания за повишаване в длъжност, за преместване на по-добре платени позиции. Когато някой колега влезе в кабинета на шефа с написани на лист хартия няколко реда, мениджърът вече се досеща, че човекът държи в ръката си предизвестие за напускане. Съвсем разбираемо е, че се опитва да спасява положението, особено когато става дума за един ценен служител. Казва му, че и тук, при нас, има възможности за развитие, нещо повече – в съответствие с плана за кариерното ти развитие името ти вече се споменава във връзка с тези възможности. Но често получава в отговор: мерси, аз вече приех новото предложение за работа. И не разбира решението на служителя - та нали в рамките на фирмата работата му би била по-лесна, тъй като знае как да я върши. Защо да отива на ново, непознато място?

Учудването на мениджъра е разбираемо, но от гледна точка на служителя решението му е много рационално – в едно друго предприятие е много по-лесно и по-сигурно да се качиш на следващото кариерно стъпало, отколкото в условията на досегашната ти месторабота. Истината е, че притежаваме позадълбочени впечатления само за един малък сегмент от дейността на компанията – за онези неща, с които сме се срещали по време на досегашната си работа. Отивайки на нова позиция, познанията ни ще се разширят, защото ще се срещнем с нови и непознати досега обстоятелства.

На основата на какво да преценим мащабите на „новото“? Според изследванията много от повишенията в длъжност завършват с провал

още през първата година: значителна част от тези хора са или уволнявани, или понижавани в длъжност. Има и случаи, когато някой си най-накрая получава повишение и в името на кариерата зарязва семейство и приятели, за да осъзнае след безброй работни часове, че не е искал да стане точно това.

Защо се получава така, че мнозина хвърлят и сетни усилия в името на повишаването в длъжност, но тъкмо това аха-аха да стане, въпреки всичко не получават повишение? В такива случаи мнозина се сещат за принципа на Питър, съгласно който компаниите бутат нагоре даден колега, докато той не стигне нивото на собствената си некомпетентност (*бел. ред. --формулировката е на канадския университетски преподавател д-р Лоурънс Питър, 1941-1990 г.*). Обяснение може да се намери за всичко. Никой не бива повишаван в длъжност, ако ръководството не е убедено, че ще успее да се справи с новите задачи. Когато се взима решение за повишението, принципът на Питър дори не се споменава, тъй като колегата отлично се е справял с възлаганите му досега задачи. Много по-логично е обяснението, че уж всичко със способностите му е било наред, но на пътя му са се изпречили неочаквани препятствия. А не става ли дума за това, че не е било обмислено дали те се проявяват на новата длъжност тъкмо защото колегата не познава достатъчно добре цялата дейност на фирмата? Или пък човекът лесно е повярвал в онова, което колегите често казват: не се притеснявай, ние ще помагаме. Колкото по-нагоре се изкачваш по стълбицата, толкова по-обширна става областта, в която трябва да се нагърбваш с отговорности, а те често са изненадващи за хората.

Вероятно имаме приятели в рамките на фирмата, можем да сме в добри отношения дори и с много от колегите. Повишенията могат да бъдат подвеждащи и поради това, че на новата длъжност ще трябва да изграждаме добри отношения вече с други хора, евентуално с такива, които не познаваме добре. Може би ще си помислим, че след като досега сме успявали – защо на не успеем отново? Утежняващо обстоятелство може да бъде, че тези хора са по-отдавна на терена, на който ние тепърва стъпваме. В този смисъл положението не се отличава съществено от това, когато отиваме да работим в друга компания, сред други хора.

От друга страна се променя характерът на връзките ни с онези колеги, с които досега сме били в добри отношения. Вече няма да

можем да разчитаме на подкрепата им, след като сме преминали в друг екип. Може да им станем началник на друга организационна единица, не е изключено в тази борба да се окажем на противниковата страна. С други думи – не е вероятно да запазим досегашните си отношения такива, каквито са до момента, възможно е също така не всички да се радват на успехите ни. И проблемът не е в това, че така ще стане, а в това, че се надяваме, че няма да е така.

Когато се местим в друга фирма, ние се подготвяме предварително много по-основателно, по-внимателно, преценяваме много повече неща, съпоставяйки ги с досегашната ни месторабота. Това все пак е доста по-голяма промяна в живота ни в сравнение със стъпките в рамките на досегашната ни компания. В такива случаи се опитваме да разберем дали задачите в новата ни месторабота ще подпомогнат постигането на целите ни.

Промяната е нещо като танц на пауна. И двете страни се облизват, изтъквайки, че това е най-добрата им търговска сделка, сключена през последните 100 години. Не познаваме добре действителните условия в новата фирма, горе-долу сме научили нещичко за тях по време на няколко ентузиазирани събеседвания. Не помага особено и обстоятелството, че сме разговаряли с няколко човека. Всички искат да ни продадат новата длъжност. Ако не го правеха, не биха били добри войници на компанията и нямаше да работят там, където работят. При смяна на местоработата сме много по-нащрек и затова постъпваме доста по-внимателно, отколкото в случаите, когато отиваме на нова длъжност в досегашната си фирма.

Друго въздействие, което работи срещу вътрешнофирмената кариера, е че когато хората сменят предприятието, според статистиката винаги успяват да си издействат по-високо заплащане в сравнение с придвижването им в рамките на досегашната фирма. Това е така, защото и в новата работа човек трябва да се впише в системата от компенсации, която действа в компанията. При всяка длъжност има едно „от - до” по отношение на границите на заплащането. Когато те повишават, заплащането ти вероятно ще бъде на върха на твоята скала, нали в рамките на сегашната ти работа си се представял добре, така че редовно си получавал увеличение на заплатата и все повече си се доближавал до максимума, след който вече не могат да ти предложат повече пари – достигнал си върха на скалата.

Направо „Мисия невъзможна” е да убедиш шефа и отговорника за HR да ти дадат заплата над установеното в скалата. Направо ще те отсвирят. В повечето случаи няма и да се опитат, дори и не ги моли за това. Скалата при новата ти длъжност, естествено, ще е с висока горна граница, но долната ѝ граница няма да е много висока от досегашната ти. Тези граници обикновено така са планирани, логично е да бъде така. Защо компанията да е убедена, че ще създаваш много повече стойност, бидейки на нова длъжност, след като си се изявявал в нея в продължение на нула секунди?

При смяна на компанията положението е малко различно. Бъди откровен – и ти си преукрасяваш автобиографията, CV-то, изтипосваш се в най-лъскавите си одежди, когато отиваш на събеседване. Искаш да изглеждаш силен, решителен, целеустремен, изобщо не би ти се искало да се прокрадне дори и сянката на която и да е от слабостите ти. Ако ти се върти в главата, че ти не си точно такъв идеален човек, тогава замисли се какво ще отговориш по време на събеседването на въпроса: „Какво смятате за своя слабост”? Най-често се чува нещо от типа на „прекалено откровен съм”, „прекалено честен съм”,

„прекалено опростявам нещата”, „прекалено директно комуникирам”. Забеляваш ли как се преукрасяват хората? Посочват за своя слабост качества, които по принцип са положителни, но те, видите ли, били „прекалени” в тях. Хитър трик е това - да превърнем слабостите си в сила. И много компании се връзват и с лекота дават малко по-добро заплащане – нали те не познават така добре слабостите ти, както те са известни на досегашния ти работодател.

Може да се стигне и до ситуация да не ти предлагат съществуваща длъжност, а някаква съвсем новосъздадена позиция. Звучи доста секси – нова възможност, можеш да правиш там каквото си пожелаеш, преустройваш я според разбиранията си. Тази страна на монетата наистина е отлична! Другата страна обаче е, че никой преди теб не я е заемал. Не е нулев рискът самата компания да не е съвсем наясно какви са очакванията ѝ. Нахвърляли са доста различни задачи и за добавили мъничко отговорност, след това са нарекли длъжността „mood manager” (*от англ. – „мениджър за настроението”*). Не се смей, наистина съществуват такива позиции. Мокор че тази длъжност има исторически корени – придворният

шут на краля също е заемал подобна на тази длъжност. В крайна сметка и ти, и компанията имате еднакво мъглява представа как би изглеждал успехът в работата на тази длъжност. Не е ясно съществува ли мрежа за подкрепа, за да успееш да се реализираш.

Възможно е идеята за създаване на подобна длъжност да има противници в самата компания, които не само няма да ти помагат, но и тайничко ще саботират работата ти. Виждай не само възможностите, а внимателно обмисляй всички аспекти, за да не стане така, че резултатът от напъването да са едни пожълтели гащи. Виждам много хора да се катерят по кариерната стълбица с пяна на устата и коагто се доберат до последното ѝ стъпало, изведнъж се стряскат – виждат, как стълбата е опряна в неправилната стена, не са очаквали това, което е станало с тях. Според мен най-правилното е да потърсиш нещо, което толкова обичаш да правиш, че би го правил и безплатно. И когато се научиш да го правиш много добре, хората с удоволствие ще плащат за него.

## **ПО-ДОБРИ РЕЗУЛТАТИ - ПО-ВИСОКО ЗАПЛАЩАНЕ**

Често си чувал тази максима от своя началник. Той дори ти определя цели – ако ги постигнеш, кесията се развързва и в края на годината „колетът е пристигнал”, върху теб се изсипва истински рог на изобилието. Всъщност не винаги става така. Отправяш упреци към шефа, той, естествено – към неговия шеф, онзи пък упреква фирмата, а самата тя – незнайно кого... Взаимните упреци накрая стават безадресни и се вместо тях се появява фирмената политика.

В практиката на повечето предприятия увеличението на възнагражденията става веднъж годишно, така че е нормално с трепет да очакваш този момент. Най-накрая идва времето да поискаш повече пари, защото смяташ, че си ги заслужил или просто защото имаш нужда от тях. Само че фирмата не се интересува дали си си платил сметките или не, нито пък шефът ти се вълнува особено как оценяваш собствените си достойнства. Единственият извод, който може да направи, е че ще струваш по-скъпо на фирмата. И затова опитите да се изклинчат повече пари са обречени на провал, нищо не струват аргументите, че ти си старши експерт в екипа, че работиш вече 5 години в компанията и че притежаваш много повече от Иванчо или че са ти се родили близнаци.

Примири се, че за по-високи резултати няма да получиш повече пари или поне не толкова, колкото смяташ за справедливо. Грешаш, ако си мислиш, че заплатата зависи от постиженията и че онези думи, които чуваш на събеседванията за оценка на резултатите, имат значение за увеличаване на възнаграждението. Заплатата се определя от пазарните условия и в повечето случаи тя се договаря предварително с наемния работник. Има специализирани фирми, които се занимават с това да сравняват възнагражденията за даден вид работа в различните предприятия и отрасли. Кръстосват данните и изплюват някаква усреднена сума с горна и долна граници, в рамките на които ще се движи и твоята заплата.

Съвсем логично е, че компанията ти няма да качи заплатата ти в близост до горната граница, иначе просто ще ѝ е по-изгодно да наеме един по-евтин от теб работник. Това ще е така дори и да си суперзвезда. Струва си да имаш предвид и обстоятелството, че тези граници на заплатите са абсолютно относителни, зависят в голяма степен и от факторите и събитията, които определят икономиката на държавата. Така например по време на последната икономическа криза, когато безработицата достигна много големи размери, заплащането за един и същ вид и количество работа беше доста по-малко, отколкото преди кризата; в най-добрия случай заплатите се замразяваха. Просто беше лесно да се намери по-евтина работна ръка, тъй като хората се съгласяваха да работят за по-малко пари. Следователно заплатата се определя не толкова от постиженията, а е кодирана в длъжността. Напразно си поставяш високи цели, накрая увеличението на заплатата ти ще се изразява в някакъв мижав процент. Е, може и да не е мижав, но ще е по-близо до 10%, отколкото до 20 %.

За увеличението решава шефът и неговият шеф, главно в зависимост от състоянието на пазара и от наличния бюджет, и винаги въз основа на някакъв вълшебен алгоритъм. Иначе казано, събеседването за оценяване на резултатите е формално – началникът ти дръпва една реч, с която да обоснове предварително определената заплата. Ако увеличението ѝ е по-малко от очакванията на служителя, началникът трябва да каже следното: „Трябва да се постарам в бъдеще да я увеличим, ето тук са нещата, които трябва да направиш, за да постигнеш необходимото ниво” или „Аз лично смятам, че се справяш, но от HR отдела отхвърлиха предложението ми... Догодина обаче ще успеем!”. С една дума – съображенията,

изказани на събеседването, прикриват истината, те имат много малко общо с показаните резултати. Дори тогава, когато оценяването като цяло е позитивно и служителят трябва да е благодарен за положените за него грижи, вместо да получи обективна и точна оценка за свършената работа. Ако искаш повече пари, трябва да докажеш, че можеш да допринесеш повече за дейностите на фирмата, които създават добавена стойност.

**Научи се да искаш!** Наистина ме изненадва колко много хора са се окичили с лаврови венци и чакат да им предложат някакво дребно увеличение на заплатата, което те благосклонно да приемат. Та за какво му е на даден ръководител да предлага доброволно увеличение, след като – за това се хващам на бас! – една от поставените пред него задачи е да държи разходите на максимално ниско равнище? Не очаквай чудеса, искай.

**Важно е уцелването на момента.** Искането за увеличение на заплатата със сигурност няма да бъде чуто, ако е направено в момент, когато предприятието изпитва финансови трудности или пък току-що не е успяло да вземе една голяма поръчка. Това съвсем не са най-подходящите моменти. Много по-добре е въпросът да се постави в началото на годината, когато се одобряват бюджетите и все още не са похарчени значителни части от тях. Бюджетът определя посоката – колко и да какво може да се харчи, но не задължава това да бъде изпълнено на 100 процента. Най-добре е да поискаш увеличение на заплатата когато си направил някакъв голям удар.

**Изтъквай успехите си!** Струва си да си водиш записки кога и какви резултати си постигнал през годината, тъй като, когато настъпи подходящият момент, може и да не се сетиш за тях. „Сглобих една презентация” не е убедителен довод. Тя може и да е успешна, но по-скоро си отбелязвай как си успял да привлечеш нови клиенти или да съдействаш за намаляване на разходите. Ако това се доказва с конкретни числа – още по-добре. Посочиш ли на шефа ти резултатите и кажеш ли му исканията си – ти си си свършил работата, нека той да разсъждава върху тях.

**Ориентирай се!** Струва си първо да се огледа пазарът – какви са заплатите на онези, които заемат сходни с твоята длъжности. В никакъв случай не се сравнявай с колеги от твоята фирма, това не е много добро основание. Освен това е и невъзпитано.

**Не отправяй закани!** Рисковано е да изнудваш шефа си, като заплашваш, че ще преминеш на работа в друга компания, където заплатата е по-висока. Ако се изявяваш нападателно, можеш много бързо да се окажеш на улицата заедно с предложението за работа от компания, която е съществувала във фантазиите ти. Не сядай върху главата на началника си, така или иначе той взима решението, става дума за неговия бюджет.

**Бъди реалист!** Повечето служители надценяват собствените си постижения. Абсолютно все едно е самият ти как оценяваш работата си, важното е какво са видели в нея онези, които взимат решения, и колко струва тя според тях. Щом не са го видели, значи то не се е състояло. Ако настояваш за над 10-процентно увеличение, обмисли много внимателно аргументите. Можеш да искаш джокер само веднъж годишно, за съжаление, и ако не си бил достатъчно убедителен, то трябва да си такъв следващата година.

**Благодари!** Колкото и малко увеличение на заплатата да получиш, приеми го, защото началникът ти може да се е борил лъвски дори и за него. С това ще му покажеш още, че не парите са единственото, което те интересува. Ако не получиш сумата, която смяташ, че заслужаваш, трябва да продължиш да се доказваш.



## **ХОРАТА ТРЯБВА ДА БЪДАТ СТИМУЛИРАНИ В РАБОТАТА ИМ**

---

Общоприето е разбирането, че когато искаме служителите да свършат нещо, трябва да им посочваме положителни примери, леко да ги прищипваме, а понякога и наказваме; можем да очакваме успеха и с комбинирането на тези методи. Все едно без външна намеса хората биха затъпели, биха престанали да работят и биха се излежавали като мъртво парче месо, докато съгласно закона на Нютон за земното притегляне някаква външна сила не ги накара да се размърдат малко.

Е, не сме такива, голямото мнозинство със сигурност не е. Външните мотиватори, независимо дали става дума за поощряване или наказание, могат да бъдат доста проблематични, ако породят фалшивата илюзия, че за пари човек е способен на всичко – независимо дали вярва в него или не. Наемните работници често пъти не правят това, което би било най-полезни за предприятието, а онова, в което са най-увлечени. Това опростено разбиране за стимулите за съжаление създава повече проблеми, отколкото сме разчитали те да разрешат. Ако колегите и специалистите от HR определят фирмените решения въз основа на непълна информация, на прекалено опростени модели, те няма да могат да взимат правилни решения и резултатите също няма да са добри. За придобиване на данни, установяване на факти и уточняване на разбиранията са необходими много време и енергия; ученето и мъдростта обаче могат да помогнат да избегнем няколко неправилни решения. Наясно съм, че всеки път води нанякъде. Но скапаният път би могъл поне да бъде по-кратък.

Един баща и единадесетгодишният му син гледат мач на стадиона. В почивката детето иска лимонада и баща му отива да му купи. В бюфета обаче има само сайдер, който съдържа и 5% алкохол. Бащата, който не е завършил сайдерознание, не знае това. Доволен, дава сайдера на момчето и то го изпива. Охраната обаче забелязва всичко. И започва ходенето по мъките - идва полиция. Полицаяте

викат „Спешна помощ”, тя откарва момчето в болница. Там лекарите установяват, че в кръвта на детето няма алкохол, така че го пускат да върви у дома.

Но не бързайте да се радвате. Агенцията за защита на децата отправя момчето за три дни във възпитателен дом; най-накрая съдията определя, че то може да се върне у дома, но само когато бащата се изнесе и отиде да живее в мотел. Всеки от участниците в тази история съжالياва за мъките и повтаря едно и също на родителите: „Ненавиждаме това, което правим, но сме длъжни да спазваме процедурата”.

Когато нещата тръгват в лоша посока – например когато в предприятието се разкрие някаква злоупотреба, винаги бързо-бързо посягаме към следните два инструмента: първият е да настояваме за някакви правила. Колкото може по-добри и колкото може повече да са. Вторият инструмент е стимулирането. Да е колкото може по-добро и да е колкото може повече. Не ми е много ясно защо толкова много се акцентира върху стимулирането. Един лекар ще бъде ли по-състрадателен към болния, ако за това му се плаща?

Когато прибягваме към правила и стимули, нещата за един кратък период могат и да се подобрят, но в дългосрочна перспектива ще ни пречат да разсъждаваме. Мъдрият човек знае кога трябва да се направи изключение от правилото, щом контекстът го изисква. Решава като добрият музикант – свири по ноти, но нагажда определени комбинации от тях към мястото и публиката. Добрата новина тук е, че не е задължително да сме свършени човеци, за да бъдем мъдри. Лошата новина пък е, че при липсата на благоразумие и осведоменост действието няма кой знае каква стойност, дори обратното – може да повлече заедно с нас в пропастта и други. Необходим е много опит, за да се научим как да се грижим за хората. За всеки случай се опитвам да припомня някои неща, нищо, че може и да са ви известни.

## **ПАРИТЕ МОТИВИРАТ**

Извънредните усилия, положени да се изгради добра система за заплащане, доведоха до възникването на дълбоко вкоренени вярвания и догадки по отношение на нещата, които мотивират човека на работното му място. Системата за стимулиране се използва като

основен инструмент за привиждане на поведението на индивидите в съответствие с целите на организацията. Човек остава с чувството, че трудът дотолкова не е част от живота, че хората трябва специално да бъдат подкупвани, за да положат изобщо някакви усилия.

Виждам, че зад това стои убеждението, че хората работят за пари и че мотивацията е движещата пружина на резултатите. Оттук и очевидният извод: финансовото стимулиране е най-важното мотивиращо средство. След това остава да се направи само една дребна крачка - схемата за стимулиране е критична от гледна точка на успеха на фирмата и по тази причина тя трябва да се полира до съвършенство на фирмено равнище.

Проблемът с тези предположения е че в повечето случаи се основават на мнения, на различни гледни точки, а не на изпитани и тествани методи. В резултат на всичко това компаниите са разработили сложни, комплексни, често пъти трудни за разбиране системи за компенсиране, които в крайна сметка не са в състояние да предизвикат резултатите, по които ръководителите толкова въздишат. Не помага особено и когато се правят промени в системата за стимулиране чрез изглеждащи иновативни решения, които в крайна сметка продуцират „резултати”, сходни с предишните, не водят до нищо забележително. Иновацията често пъти е такава идея, която по-скоро е нова, отколкото добра.

Да вземем мъж, който отива на среща с девойката. Вечерята минава прекрасно, пийнали са превъзходни вина, той я изпраща и преди целувката за сбогуване ѝ казва: „Я виж ти, току-що получих смс от банката, че за днешната вечеря съм похарчил 30 хиляди форинта”. Какъв според тебе е шансът да получи целувката?

Когато се приготвях за първия в живота ми купон по случай рождения ден на един съученик, отидохме с майка ми да му купим подарък. Преди да го опаковат, тя каза да свалят от него етикета с цената. .

Защо, нали така няма да знае колко струва? – попитах.

Когато отиваш на гости и носиш бутилка вина, домакините няма ли да знаят горе-долу колко струва? Ще се досещат, разбира се. А и да не се досещат, Гугъл ще им каже за секунди. Може да се случи и да не знаем какво вино предпочита домакиният. Но нали не му казваме:

„Ей, пич, нямам представа какво вино харесваш, ето ти пет хиляди форинта, купи си каквото ти трябва”. Вероятно ще спестим малко пари, като не купуваме нещо скъпо, и се надяваме, че и за него е по-добре сам да си купи виното, което е по душата му.

Щом всички знаят кое колко струва - защо да скриваме етикета? Ако споделим цената, няма да кажем нищо ново, съобщението няма да съдържа никаква свръхценна информация. А истината е, че самото споменаване на пари и суми превръща едно социално действие в обикновена трансакция. Преди минути си бил на вълнуваща среща с девойка, която със самото споменаване на парите си превърнал в проституция - секс среща пари.

Да разгледаме друг случай. Бързаш за делова среща и по пътя пукаш гума на колата. Високите токчета не са най-удобното нещо при смяната на гума, затова е необходимо да се приложат други умения, за придобиването на които ще стане дума по-нататък. Заставаш на пътя и почваш да махаш на минаващите покрай тебе коли, докато един от шофьорите им те съжали и спре. Предлага да помогне и смени колелото. Ти умираш от радост и трескаво мислиш : сега да му дам ли пет хилядарки или просто да му благодаря?

Любопитно ми беше да видя как се променя собствената ми реакция в такива случаи. Един предиобед между две събеседвания похапвах в мола „Алле”. Звъни ми телефонът, оказа се един приятел, също коуч, с когото често работим заедно.

- Здравсти, Роберт, търся те, защото организирам курс за бизнес администрация за старши мениджъри. И продължи да разказва колко прекрасна, но в замяна на това – скъпа, е програмата.

- Ти имаш много контакти с хора, които са висши мениджъри, - продължи той. – Бих те помолил да препоръчаш някои от тях, които евентуално да проявят интерес.

Аз, като добро пионерче, започнах да мисля кои биха могли да бъдат тези хора и каква още информация ми е необходима за самия курс, като междувремежно моят познат добави: - И за всяка препоръка ще получиш сто хиляди форинта.

След това в главата ми нахлуха съвсем други мисли. Струва ли си да се напругам за 100 хиляди форинта? Какво е това обучение, струва

ли си парите? Цената отговаря ли на качеството на обучението? Накрая учтиво отклоних молбата. След като приключихме разговора, се замислих: виж ти, колко странно е, че до момента, в който той спомена за възнаграждението, мислите ми бяха единствено в посока как мога да помогна, а след това всичко за мен се превърна в най-обикновено пресмятане на ROI (*бел. ред. - от англ. Return on Investment – възвръщаемост на инвестициите*). Не изключваме да съм НЛО, но ми се струва, че обикновено се получава точно така.

Въпросът е дали повече или по-малко мотивирани сме да свършим нещо, когато стане дума и за пари? Не може ли да се приеме, че като цяло сме готини хора, човешко е да се помогне на ближния? Дали пък самото споменаване на парите не превръща добронамерената смяна на спукана гума в работа, която изисква заплащане? Възможно ли е парите да не умножават вероятността за изпълнение на задачата, а точно обратното – да я намаляват?

Изглежда, като че ли се движим между двете крайности: едната са пазарните норми – когато вършим нещо, за да получим пари; другата е социалният домейн, при който трансакцията отсъства (например между приятели, съпругеска двойка). Повечето хора обитават пресечната точка на двете норми, не само едната или другата. Когато се намеси финансовото стимулиране, вече не разсъждаваме съгласно социалната мотивация - че е хубаво да се помага, ще ми подейства положително, а започваме да претегляме икономически съображения. Изследователският екип на Дан Ариели (*бел. ред. – израелско- американски професор по поведенческа икономика в Масачузетския технологически университет*) извърши един интересен експеримент, когато помоли различни хора да свършат определена услуга. Установиха, че хората помагат с готовност тогава, когато не им се предлага бакшиш.

В секундата, когато възниквала възможността за парична компенсация, положението силно се влошавало. Хората престанали да си помагат. Когато станало дума и за парична трансакция, същото ниво на мотивация, какво е било при безплатната услуга, е можело да бъде постигнато само при предлагането на много пари. От експеримента може да се направи изводът, че мисълта за пари нахлува интензивно в главите ни тогава, когато липсва достатъчно друга мотивация. И тогава вече са необходими доста пари, за да ни накарат да действаме.

В много компании с доброволно напускащите колеги се провеждат т.нар. интервюта за довиждане. Стандартен е въпросът защо служителят напуска компанията. След първите три фактора винаги присъстват парите. От това специалистите правят извода, че нещо трябва да се направи с компенсациите, тъй като именно заради тях напускат хората. Но има и една друга взаимовръзка.

Когато наемате един нов колега, той със сигурност е мотивиран да работи точно при вас, нали в сегашната ситуация на пазара на труда той е могъл да избира сред много предложения, а изборът му се е спрял тъкмо на вас. Очевидно му е харесал предлаганият от вас пакет – той показва при подписването на договора, че е запознат с всеки един негов елемент. И след това заради някои не толкова добри мениджъри и неефективно подпомагаща ги HR система и/или други фактори изведнъж започва да се разочарова, обезверява. Но е възможно междувременно да са се променили и задачите – и поради това да не постига толкова добри резултати. Важното е че започва да му спада мотивираността, сутрин вече не се събужда със същото удоволствие, все по-неефективен е в работата и затова е принуден да стои до по-късно, за да успее да изпълни задълженията си. Когато се прибере у дома, вече е толкова уморен, че се влачи като приспивна песен и лаконично обобщава не особено въодушевяващия ден. Все по-малко му харесва това, което върши, обстоятелствата, при които го върши, онези, с които трябва да го върши. А във фейсбук констатира с разочарование, че отново започва една нова седмица. Не мрази понеделника, работата ти е боклук! – бих казал за случая аз. Когато познатите го питат защо го прави, той не е в състояние да приведе никаква социална причина, затова се озърта за рационални обяснения и отговаря – за пари. По-късно в главата му историята се поизяснява и почва да се замисля защо ли се мъчи за толкова пари?

Размисълът не е на първо място за количеството пари, нали го е смятал за задоволително преди няколко месеца. По-скоро е в следния контекст . за толкова пари тази работа няма да я върши. Минават няколко месеца в търсене на нова работа и докато дойде ред на интервюто за довиждане, в главата му вече е само убеждението, че напуска заради парите.

Ще добавя, както писах за това в предишния раздел, че при смяна на фирмата човек редовно може да се договори по-добри условия, отколкото при повишение в длъжност в рамките на самата фирма.

Наблюдението на интервюиращия, че напускащият колега посочва като първостепенна причина парите, е вярно, но изводът, че проблемът трябва да се търси в компенсациите, е неточен. Просто парите му се виждат малко за голямото напрежение.

По време на експеримента се наблюдавало и друго интересно явление: не са могли да репродуцират онази крива, когато в замяна срещу услугата са предлагали не пари, а равностоеен на тях подарък. Изследвали са и какво става в случаите, когато са комбинирали подаръка с пари: казвали са – ето ти шоколадче за 500 форинта и едно вино за пет хиляди. По странен начин когато са били споменати парите – проявявала се е вече наблюдаваната реакция: хората са преставали да помагат.

За да бъде пълна картината, добавят авторите на изследването, съвсем приемливо за хората е за рожден ден, сватба или Коледа да се дават пари (в някои други общества това може и да не е така). Не става дума за това парите да не са ефективни, но в много случаи те не допринасят за изграждане на човешките отношения. Ефективността може и да расте, но социалната стойност пада.

Същото се наблюдава и в работата. Когато питат служителите какво предпочитат – награда от 100 000 форинта кеш или екскурзия на стойност 100 000 форинта, най-често се посочват парите, тъй като могат да се използват по-ефективно (например ще отседне в по-евтин хотел, за сметка на това ще остане с два дни в повече). Няма спор, че парите, дадени на ръка, са по-ефективно средство.

Но какво става, когато две седмици, след като си му дал парите, го помолиш да се задържи в офиса след работно време, да дойде на работа в събота или да предложи нов проект? Изследването посочва, че когато наградата е пари в брой, от това не се изгражда никаква връзка и колегата ще посрещне молбата с въпроса: „Колко пари ще получи за това“? Докато при подаръците подобна реакция се е наблюдавала по-рядко. Следователно са стигнали до извода, че от тази гледна точка социалните връзки са по-важни, че в подобна система от норми реципрочността, взаимността се проявяват много по-често. Затова са например добри идеите за фирмени екскурзии, спортни празници, вечери и т.н., те не са пуритански парични трансакции. За съжаление върху ефективността им влияе отрицателно обстоятелството, че е изключително трудно да се

намери универсален и приемлив за абсолютно всички подарък. Така е, но какво би станало, ако компаниите не институционализираха подобни програми? Ако вградят тези мисли в системите за управление на работната ръка, ако в името на предвидимостта и контрола на олтара на корпоративната еднородност пожертват здравия разум и човешката натура, тогава няма защо да се чудите, че хората ще се демотивират, ще престанат да бъдат ангажирани, ще станат равнодушни, мнителни и недоверчиви.

А какво ще стане, когато сме някъде в средата между на двата домейна и зрелищно изместим отношенията с подчинения в една от посоките? Разбира се, по-възвуща е да се насочим към паричната мотивация. Един от експериментите, който най-добре обяснява ситуацията, е бил направен от американския проучвателен екип в една детска градина. Родителите често са закъснявали, за да дойдат за децата си, така че лелките не са могли да си тръгнат навреме за къщи. Въпреки че родителите се извинявали за закъснението, за една седмица е имало осем закъснения над 10 минути.

Детската градина решила да въведе наказание: онези родители, които идвали по-късно за децата си, е трябвало да плащат глоба в размер на 5 долара. Сумата горе-долу отговаря на едночасовия хонорар на една детегледачка. Представи си, че работиш върху важна тема, поглеждаш часовника си и виждаш, че трябва да тръгваш за детето. Тъй като задачата има срок за изпълнение, би трябвало да я завършиш, а междувременно се сецаш, че ако закъснееш за детето, ще трябва да плащаш и глоба.

Струва ли си за няколко долара да оставиш детето да те чака, за да успееш да приключиш задачата? Мнозинството отговаря утвърдително на този въпрос; и така - след въвеждането на глобата още повече родители почнали да закъсняват (количеството закъснения се увеличило от 8 на 12 седмично). Когато детската градина осъзнала, че така повече не може, премахнала глобите. И както станало? Родителите започнали още повече да закъсняват (16 закъснения седмично), въпреки че било възстановено първоначалното положение.

Очевидно много лесно се отклоняваме от социалните норми в посока към паричните норми, но обратният път се изминава много по-трудно и по-бавно. Можем да кажем, че родителите са се



въздържали от закъсненията заради чувството за виновност, все пак доста са прецаквали лелките. Когато били въведени наказанията, чувството за вина изчезнало и било заменено с парична глоба, а тя си е най-обикновена стопанска трансакция. Като следваща стъпка и тя била извадена от формулата и не останало нито чувството за вина, нито паричната глоба – в резултат на това количеството закъснения се увеличило.

Нека доближа този проблем до деловия свят! Да предположим, че си теглил кредити от две банки. Едната ти праща учтиви имейли по разни поводи – честити ти рождения ден, кани те на празненства, праща ти дребни подаръчета. Другата не прави нищо подобно, взел си кредита и бъди доволен. Да предположим още, че в даден момент закъснява заплата ти и банките ти начисляват лихва заради закъснените вноски. Обаждаш се и на двете кредитни институции и казваш, че си попаднал в трудна ситуация и затова закъсняваш с носките, но получаваш и от двете места отговора: „Извинявай, но такъв е правилникът, не можем да правим изключения”.

В кой от двата случая отказът ще ти е по-неприятен? Първата банка се е опитала да изгради с тебе отношения, надхвърлящи деловата релация, и ти си оценил учтивостта ѝ. А след това още в първия случай, когато попаднеш в затруднено положение, ти налага санкции. За разлика от това втората институция е поддържала с тебе единствено делови отношения и сега ти казва – сори, ние сме просто една банка, даваме кредити и никога нищо повече не обещаваме. Възможно ли е по-лесно да преглътнеш нейния отказ? Въз основа на логиката бихме могли да изградим странна рецепта, ако на клиентите се гледа през призмата на паричната трансакция – не из се умилквай, тъй като лесно могат да се подведат от това отношение. Ако искат да останеш на социалната страна, тогава проявявай към тях разбиране. В рамките на социалния домейн очакванията ни един към друг са големи, отколкото в случаите на парични трансакции.

Очевидно и за изграждане на социална релация са необходими усилия, тъй като за да получиш, трябва и да дадеш. Останалите изводи ги оставям на теб. Ние в нашите договори следваме логиката, че клиентът във всеки един момент може да се откаже от тях, казано на юридически език - може да се откаже без предизвестие, не е длъжен да се обвързва с нас. Адвокатът ми не беше съгласен с този подход, но аз не го послушах.

Опитваме се правилно да формулираме нуждите и решенията, вярваме един на друг, грижим се взаимно, държим се така в отношенията помежду си, че да успеем да свършим онова, за което сме се договорили. А ако е необходимо да се извършат промени, тогава ги обмисляме внимателно, посочваме нови срокове, отлагаме някои от нещата – няма причини за безпокойство. Колкото повече детайли се опитваме да покрием с договора, толкова повече въпроси и изключения ще възникват, доверието ще отслабва, както и отношенията. Имам чувството, че твърде подробните и сложни договори се стремят да се придържат към буквата на закона, а не към духа на закона. Очевидно и в този смисъл може да се намери оптималното равновесие, но е добре да мислим върху това.

### **Когато заплатата е по-малка, парите имат повече значение**

Веднъж ме поканиха на една конференция да говоря за мотивацията. Една от точките в лекцията беше посветена на ролята на парите в мотивацията. Казах, че парите като цяло не мотивират значително служителите. Участниците в конференцията бяха на мнение, че не мотивират, ако са над едно определено ниво, но ако заплатата е малка, тогава излизат на сцената и се превръщат в най-добрия мотиватор.

Признавам, че това ми прозвуча логично и тъй като не разполагах с доказателства за обратното, се съгласих, че вероятно са прави. Възможно ли е всички да сме се заблуждавали? Професор Ури Хеския Гнеези (*бел. ред. - израелски икономист, преподавател в Калифорнийския университет*) и неговият екип са извършили едно много поучително проучване сред работници със сини якички в реална работна среда в един израелски завод на „Интел“. Избрали са този завод, тъй като са искали да разберат как функционира паричната мотивация в условията на скучен труд (там се вграждат компютърни чипове в дънни платки). Освен това е било необходимо в изследвания обект да работят хора с ниско заплащане, важно условие било също резултатите от работата да бъдат измерими в количествено отношение.

Работният цикъл в завода се е състоял от 8 дни, през които се работи 4x12-часови смени. След това работниците получавали 4 почивни дни. Ръководството смятало, че след тези 4 почивни дни има нужда от някакво стимулиране, за да се впуснат колегите в следващия

цикъл; затова съответният началник в цеха всяка сутрин е обявявал очакваната норма, която трябва да бъде отработена през деня; съобщавал е също на работниците, че всеки ден, когато постигнат посоченото количество, ще получат на ръка сума, равняваща се на около 9000 форинта. Искали са да разберат дали това безспорно логично възнаграждение действа по-стимулиращо, отколкото ако изобщо не се дават поощрения.

Обмисляна била и възможността вместо да се дават пари в брой, да кажат на работниците, че ако изпълнят нормата, ще получат една семейна пица, която ще им бъде доставена у дома. Хипотезата на екипа е била, че по този начин не само ще получат подарък вместо пари, но в очите на семействата ще изглеждат като герои.

Ръководството на „Интел“ харесало идеята, но логистиката е била доста усложнена, затова накрая се приело компромисно решение на добре работещите да се дават ваучери на стойност 9000 форинта, с които да си купят пиците. Очевидно ваучерът не притежава такъв аромат, какъвто имат сиренето и шунката върху хрупкавата пица, не е и толкова вкусен; но ваучерът за 9000 форинта все пак се отличава от парите в брой. Екипът изследвал и какво става при едно трето условие: когато на една друга група работници не им се дава нищо материално, а получават от началниците едно голямо „Благодаря за отлично свършената работа“. Значи изследвани били четири групи работници:

- онези, които получавали по девет хиляди форинта награда, ако преизпълнят дневната норма;
- онези, които получавали ваучери за пица;
- онези, които получавали благодарности от шефовете
- контролна група, която не получавала нищо.

И трите награждавани по някакъв начин групи показали по-висока производителност в сравнение с контролната група, т.е. отново ще признаем, че всяко поощрение води до по- високи резултати. През първия ден на експеримента пицата е дала 6,7% по-висок резултат в сравнение с контролната група, благодарностите – с 6,6% повече, докато парите в брой се представили най-зле, финиширайки с 4,9% на третото място.

Ако харесваш парите, може би резултатът ще ти хареса, тъй като разликата не може да бъде наречена драматична. Но не бързай да отваряш шампанското, тези резултати са от първия ден. Резултатите започнали да става наистина впечатляващи през следващите три дни. На втория ден постиженията на парично мотивираните колеги вече били с 13,2% по-ниски от този на контролната група. На третия ден производителността им е била само с 6,2% по-слаба и в края на седмицата парите са довели до средно 6,5% по-ниска продуктивност в сравнение с контролната група.

Производителността в групата, която получавала похвали, през следващите три дни плавно е започнала да пада и е стигнала нивото в контролната група. Постиженията на ваучера за пици пък са били някъде между парите и благодарностите. Може би ако вместо ваучер бяха давали направо пица, резултатите щяха да бъдат по-добри. Ако върху ваучера беше изписана паричната му равностойност, ефектът от него вероятно щеше да е като от парите. А какво ще стане, ако в светлината на тези резултати кажем на ръководството: слушай сега, бонусите ти водят единствено до по-слаби резултати, не е ли по-добре да не получаваш бонуси? Не съм идеалист, нямам никакви съмнения, че тази си идея мога да си я набутам в г@за.

Дали все пак не е толкова очевидно, че хората с по-ниско заплащане работят заради парите и че ако им предложим повече, ще имат по-високи постижения? Психологическият ефект от стимула не е правопрпорционален на величината на стимула. Законът на Вебер-Фехнер (*бел. ред. – Ернст Хайнрих Вебер и Густав Теодор Фехнер са германски психолози от XIX век*) казва, че големината на предизвиканото от дразнителя субективно усещане е пропорционален на логаритъма на физическата големина на самия дразнител. На практика това означава, че двойно по-силното дразнене увеличава предизвиканото усещане само с една единица. Този закон е валиден в случаите и на парични награди, и на наказания. В тези случаи обикновено съпоставяме с някакво съществуващо състояние, например с материалното положение или здравословното състояние (стресфакторът) в дадения момент.

Изглежда, че мотивирането с пари може да има обратен ефект и хората под въздействието му да станат по-слабо мотивирани; за разлика от това похвалите са увеличавали производителността и в дните, когато предварително не е била обещавана награда. Други

изследователи стигат до извода, че преди да се захванем с някаква задача, по-важни за нас са външните стимули, но след като вече сме пристъпили към нея, по-важни за нас са радостта от работата, външната мотивация – например пари или бонуси - е по-маловажна. Мнението ми е че не винаги сме убедени със сигурност кое би ни мотивирало и кое по нататък би унищожило мотивацията ни.

### **Как парите могат да се използват за стимулиране?**

Инструментите за парично стимулиране могат да доведат до подобряване на резултатите по два основни начина:

1. От гледна точка на мотивационния ефект схемите за финансово стимулиране, пропорционални на резултатите, са изградени върху разбирането, че хората полагат по-големи усилия, за да изработят повече пари. Трябва обаче да се признае, че тези концепции нямат въздействие върху способностите на индивида (поне в краткосрочен аспект), ефектът от тях е, че хората се опитват да работят по-усърдно. Предположението е че ако някой се опитва да работи усърдно, ще постигне по-добри резултати. Но това е вярно в случаите, когато индивидът притежава необходимите способности и умения, за да се справи със задачата, ако на негово разположение са необходимите за извършване на работата информации и средства.

2. Съдържат послания за организацията за приоритетите и основните ценности на фирмата. В днешно време е направо изключено човек да се концентрира еднакво върху всички аспекти на дадена работа. Отгоре на всичко объркване предизвикват противоречащите едни на други очаквания: да сме внимателни е за качеството, и към клиента, едновременно да намаляваме разходите и да увеличаваме ефективността. При такива обстоятелства е важно да разберем какви послания носи системата за стимули на служителите. Така например ако оценяваме продавачите само според продажбите, тогава всяка сделка ще е добра сделка, щом води до продажби и постъпления.

### **БОНУСЪТ СТИМУЛИРА КЪМ ПО-ДОБРИ РЕЗУЛТАТИ**

Невероятно модерни днес са индивидуалните стимули. Във все повече от позициите в изследванията, извършвани от консултантската HAY Group, се откриват бонуси или плаващо заплащане. Компаниите си мислят, че резултатите от работата на

хората ще станат устойчиво по-добри, ако те бъдат стимулирани финансово. Разбиранията за мотивацията на повечето мениджъри са доста непълни, те мислят, че като дадеш повече пари на хората, те ще работят по-добре, ще имат по-добри постижения. Вероятно има и такива, които отиват на работа единствено заради парите. Но ако се замислиш за собствената си работа, какво ще кажеш – каква част от нея вършиш само и единствено за парите, които получаваш? Като си помислиш, че покрай парите сред мотивите ти са например гордостта, статутът, смисълът на професията, общността, превръщането на света в по-добър – тогава какът е делът на парите? Вероятно парите ще са елемент, но не и единственият елемент от мотивацията. Нещо повече – в живота на мнозина от нас се срещат дейности, за извършването на които сме адски мотивирани и където парите не играят никаква роля. Наричаме ги хоби.

По-големият бонус не води задължително да по-добри резултати. Един изследователски екип подбра такива задачи, чието изпълнение изисква висока концентрация, добра памет и много мислене. Участниците например трябваше едновременно да сглобяват пъзел, докато хвърлят по дадена цел топка за тенис. На една трета от тях беше обещан бонус в размер на дневната им надница, ако покажат добри резултати. На втората третина беше обещана двуседмичната им заплата, а на третата – месечния им доход.

Първият изненадващ резултат беше, че между постиженията на първите две групи нямаше разлика, успеха да решат еднакъв брой задачи независимо от голямата разлика между обещаните им награди: надница срещу двуседмична заплата. Във всички случаи поражда въпроси обстоятелството защо въпреки по-голямата награда не са били постигнати по-добри резултати.

Но най-неочакваното нещо станало в третата група: хората в нея се представиха най-зле. Изследователският екип по-късно няколкократно повторил експеримента и с други групи и винаги се получавал същият резултат: предлагането на най-голямото възнаграждение водело до най-слаби резултати.

Бих ти обърнал внимание да не се объркат мотивацията с резултатите! Не може все пак да се каже, че по-големият бонус не мотивира участниците за по-добри резултати. Вероятно е така, но въпреки голямото им желание резултатите им не бяха добри.

Инструментите за финансова мотивация се прилагат с презумпцията, че индивидът еднозначно държи в ръцете си собствените си постижения. Но това не винаги е така. Ще кажеш – да не обобщаваме, това е един лабораторен опит, няма нищо общо с действителността. Ами ако има?

Един мой клиент, който произвежда разхладителни напитки, възнаграждава областните си представители в зависимост от постъпленията. Само че количеството разхладителни напитки, които се продават през лятото, в голяма степен зависи от това колко е горещо през сезона! Такъв вид стимулиране няма особен смисъл, освен ако не си въобразяваш, че областните представители притежават шамански способности да влияят върху климата.

Изглежда големите пари стресират хората, а страхът от евентуалната загуба на обещаната награда не помага за увеличаване на постиженията. Само виж какво им е в главите на хората от октомври до декември! Тънат в догадки какъв ли бонус ще получат през януари. Безброй пъти съм чувал: работата ми е скапана, ама ще я сменя през януари, защото как да изпусна годишния си бонус? Проучването дава отговор и на въпроса как относително лесно може да се избегне този проблем: това явление се наблюдава само при бонуси от типа „ако.., тогава”, при бонуси „сега, защото” то не се репродуцира. Тоест давай бонуси, дори и големи, но ефектът от тях ще е по-добър когато не ги размахваш предварително, а ги даваш впоследствие.

Взаимовръзката между резултатите и усилията понякога е много тарикатска. В едно търговско дружество работихме върху изготвянето на стимулираща система за подобряване на показателите за продажбите. Въпреки че проектът беше успешен, у мене остана чувство за не съвсем добре свършена работа. В разочарованието все пак не посегнах към бутилката, но нещата можеха да станат по-изпипани. За продажбите отговаряха продуктите мениджъри, към които се отнасяха различни категории продукти и палетите с тях се реализираха по различни канали. Веднъж генералният директор ме помоли да направя нещо с Адам – миналата година той имаше най-високи резултати, но за съжаление тази година е далеч от тях. Вместо него звездата сега е Шандор.

Адам отговаряше за развлекателните електронни изделия, докато Шандор – за изделията в областта на електронната изчислителна техника. Компенсационният пакет за продуктите мениджъри беше съставен така, че покрай основната заплата получаваха веднъж годишно бонус в зависимост от обема на продажбите. Когато разглеждах забележителните резултати на Адам за миналата година, забелязах, че е продал невъобразимо количество LED телевизори, това в голяма степен е допринесло за добрите му резултати. Погледнах актуалните резултати на Шандор и видях, че е продал изключително много таблетки. Когато Адам беше звездата, тогава процъфтяваше пазарът на LED телевизори, идваха нови и по-добри продукти, всички купуваха плоски телевизори, понякога и по два, за да инсталират единия в кенефа са, та да гледат Сюлейман, докато клечат на тоалетната чиния.

Следващата година, когато дори 93-годишната ми майка гледаше викторините на плосък екран, търсенето на тези продукти рязко спадна. За сметка на това всички започнаха да купуват таблетки. Готини бяха, понеже приличаха на плосък телевизор, само че малък, и можеше да гледаш повторно сериалите. Така че не беше за учудване, че обемът на продажбите при Адам тръгна надолу, а на Шандор скочи нагоре.

Отидох при генералния и го попитах: след като определяш годишния бонус главно въз основа на постъпленията от продажбите, в каква степен се възнаграждава резултатът и в каква – късметът? От гледна точка на Адам обстоятелството, че е мениджър на една такава категория, в която е имало пробив, си е чист късмет. Следващата година пазарът се препълнил и късметът кацнал на рамото на Шандор. Следователно от гледна точка на двамата продуктови мениджъри проблемът не се крие в техните усилия, които са били добре мотивирани; количествата продажби в случая се дължат и на късмета. Върховният ръководител на компанията не повярва на теорията ми, но въпреки това може и да съм бил прав...

Всякакъв вид работа може да се опише по два начина: тя се състои от преброими, измерими елементи (продадени продукти, произведени детайли) и елементи, които не могат да бъдат измерени (управление на процесите, подпомагане на колегите, добри хрумвания). Съотношението им, разбира се, може да е различно при различните дейности. Когато компаниите изготвят своите системи за



компенсации, те обикновено слагат прекалено голям акцент върху измеримата димензия, а ръководителите забелязват и евентуално отличават главно онези неща, които могат да бъдат преброени. В резултат най-голямо внимание се обръща върху онова, което може да бъде измерено, а от останалото, което също е част от работата, но не се измерва, вниманието се отклонява. Друга грешка, която ръководителите допускат, е че се опитват да превърнат неизмеримото в измеримо. Това, че можем да измерим нещо, не означава, че то е важно. Ако опростиш работата само до нещо измеримо, ще изпуснеш от погледа си същността ѝ.

Често бонусите се формират така, че мениджърите просто се пазарят по отношение на заявената от кандидата сума. Особена причина за това може и да няма, но по този начин – грижейки се за интересите на фирмата – те се издигат в очите на техните началници. Един от клиентите ми прилагаше следната тактика по отношение на новоназначените колеги: даваше им исканата от тях заплата така, че винаги определяше една част от нея като „плаваща” – отрязваше 10% от сумата и я обвързваше с постигането на някакви определени резултати. На пръв поглед изглежда като нелоша идея. По-късно обаче на ръководителя му ставаше все по-трудно да измисля какви ли не щуротии, които да бъдат свършени, за да получат хората и тези 10%. За да е и агнето цяло, и вълкът сит, записват нещо формално и лесно изпълнимо сред задачите на колегите, и така те получават остатъка от парите.

И какво се получи в края на краищата? „Плаващата” добавка полека-лека девалвира и всички почнаха да я разглеждат като част от основната заплата – нали всички винаги я получаваха. Проблемите започнаха, когато времената станаха по-трудни и фирмата престана да изплаща „плаващите” добавки. Все пак на какво са разчитали? В резултат настъпи всеобщо възмущение и много хора започнаха да напускат, тъй като се чувстваха сякаш им е било отнето нещо, което досега винаги им се е полагало. И да не си помислиш, че напускаха предимно посредствените сътрудници? Не, най-бързо си намираха нова работа най-добрите служители.

Опитът ми показва, че с тези неща шега не бива, трябва да се даде на човека толкова, колкото той поиска. Иначе може и да поспестим нещичко за кратък период от време, но винаги ще има рикошет. Аз например винаги питам новите колеги – каква е сумата, която ще им

е достатъчна за комфорт. И досега никога не съм се сблъсквал със случаи някой да назове такава нереално висока сума, че да ми се завие свят от нея. А защо да го прави? Очевидно и той е осведомен колко струва трудът му, както и аз съм осведомен с какви горе-долу възможности разполагам. Нямам никакви колебания, че ако почнеш да се пазариш за размера на заплатата, от това нищо добро няма да излезе и след известно време в графата „Работодател” в профила на съответния служител да се появи думата „бивш”. И неговият проблем много бързо ще се превърне в твой проблем.

Почти всички компании боравят с програми за дългосрочни бонус, например по отношение на пенсионното и здравното осигуряване, предлагат опции за придобиване на акции – всичко това може да се разглежда като една отложена във времето форма на компенсирание. Те имат своите предимства не само заради парите, които ще бъдат получени в бъдеще, но и защото приобщават служителя към компанията за дълъг период от време, като по този начин намаляват текучеството и елиминират „блуждаещите” от фирма във фирма работници.

Проблем при дългосрочните стимули е че в по-далечна перспектива е трудно да се прогнозира каква ще е икономическата ситуация, така че в един момент компанията може да бъде принудена да промени първоначалните условия и дори да не е в състояние да изпълни някои от тях. Но когато служителите видят, че обещанията могат да бъдат неизпълнявани – а компаниите често правят това – тогава е очевидно, че доверието им към подобни инструменти ще започне да намалява. Дали пък не заради нарушаваните от компаниите дългосрочни обещания се ценят високо парите в брой и се разпространява манталитетът „парите – на масата!”? Вероятността и честотата на приемане на обещаните отложени плащания е много добър показател за това колко колегите вярват на компанията.

Спадът на доверието, загубата на авторитет зависи не само от мениджърите, а и от това дали компаниите са прецакали служителите си и дали са удържали на обещанията си. Като цяло ми се струва, че ако разчиташ единствено на паричните стимули, няма да успяваш винаги да мотивираш хората.

**Парите ефективно мотивират поведението**

При един от своите експерименти д-р Марк Лепер (*бел. ред. – професор по психология в Станфордския университет*) е давал награди на онези деца, които са извършвали неща, каквито и без това обичат да правят. Искал е да разбере дали под въздействието на наградата децата ще се отдадат по-дълго време на любимите си игри. След време децата престанали да получават лакомствата като награда за игрите. В резултат започнали да отделят по-малко време на същите забавления. Така д-р Леперт стигнал до извода, че ако се възнаграждава дейност, която и без това е приятна за индивида, резултатът ще е със знак минус. Това явление се обяснява с т.нар. хипотеза за надценяване. Ако на хората им се дават награди за извършването на дейности, които и без това вършат с удоволствие, те започват да обвързват наградата с действието. Тъй като са получавали наградата след изпълнението на задачата, вече не е било от значение, че им е приятно да го правят, и затова постепенно са започнали да го правят в замяна на поощрението. Само по себе си това не би представлявало проблем, но става опасно, когато наградите секнат. Индивидът тогава вече не разглежда тази дейност като нещо, което му е приятно да прави, както е било по начало, затова гледа да я върши по-малко и дори да я избягва.

От това не следва че не трябва да се поощряват хората да вършат неща, които обичат да вършат. Представи си, че много обичаш да свириш на цитра. И веднъж съседът ти, с който поддържате добри отношения, те моли срещу известна сума пари да свириш на празненство на фирмата. Обичаш да свириш на цитра, гъделичка те вниманието, а и пари ще получиш за това, така че финансовият стимул няма да те откаже от твоето хоби. Но понякога под въздействието на външни стимули положението силно може да се усложни.

В определени случаи добрите намерения не само няма да подействат стимулиращо, но направо могат да се превърнат в наказание. Достатъчно е да се сетим за признанието „ударник на месеца”, когато награждават някого с почетна диплома, защото е свършил нещо изключително през съответния месец. Някъде дотолкова изчеткват ударника, че му връчват дипломата пред голяма публика. Това е добра възможност да превърнеш даден човек едновременно в победител и в лузър. „Поздравявам те! Тук има 100 000 форинта, както и тази диплома с името ти и логото на фирмата ни”. Плюс още няколко седмици искрена омраза от страна на колегите. Ако се

съмняваш, че това е така, едно скорошно проучване посочва, че половината от интервюираните са смятали, че са по-достойни за наградата, но по политически причини не са били допуснати до пиедестала.

Ако хората вземат стимулирането насериозно, те ще работят здраво заради наградата. Но със стимулите трябва да се внимава; понякога, когато системата за стимулиране работи добре, от това произтичат и неприятности. При един от клиентите ни рецепционистката е отговаряла и за доставката на салфетки, тоалетна хартия, сапуни, препарати за почистване и пр.. Един от критериите за оценка на работата ѝ е бил колко пари ще съумее да спести от тези разходи. Това ми стана моментално ясно, след като в тоалетната нямаше хартиени кърпи за бърсане на ръце, но пък имаше възможно най-нискокачествената тоалетна хартия. Сериозно питам: колко пари спестихте от всичко това? Струва ли си тази сума подигравките, с които колегите обсипват горката рецепционистка?

В една фирма за събиране на боклук искаха да намалят разходите за извънреден труд, затова измислиха следния стимул за шофьорите на боклукчийските коли: ако успеят да приключат дневния си маршрут преждевременно, можеха да се прибират у дома, като пак получат надницата си, все едно са отработили 8-те часа. В един момент собствениците на фирмата изведнъж почнаха да забелязват, че с колите ставаха все повече повреди и катастрофи, тъй като екипажите ги претоварваха доста над допустимото. Шофьорите не откарваха колите на задължителните технически прегледи и не винаги събираха целия наличен по маршрута боклук. Системата за стимулиране намали часовете извънреден труд, но в същото време пострада транспортната безопасност, често се нарушаваше законът за движение по пътищата, нараснаха разходите за ремонти, нарасна и недоволството на клиентите. Но нали „парите командват“?

В едно унгарско предприятие за превоз на пътници искаха да намалят разходите за гориво. В главите на ръководството се роди прекрасната идея така да стимулират водачите на автобусите, че в зависимост от спестеното количество гориво те да получават съответна сума като награда. Нищо чудно, че идеята сработи, постигна се сериозна икономия на гориво. Само ще добавя тихичко, че страхотно нараснаха оплакванията на пътниците, защото в автобусите е много студен, а през лятото не работят климатиците.

Като се замислим кой е най-лесният начин шофьорите да пестят, очевидно е, че по логиката на най-малкото съпротивление това е да изключат климатиците, а не да променят навичите си на шофиране. Идеята не беше лоша, но добрата не е такава.

Проблемът е, че тези начини на стимулиране са прекалено прости. Ако, да кажем, се изчисляваше не само колко боклук събират боклукчийските коли, а и дали събират всички, дали се спазват правилата за движение, стимулите биха имали по-добър ефект. Същевременно, ако се въведе сложен измервателен комплекс, може да възникне въпросът каква е тежестта на отделните негови елементи. Не е лесно, признавам. Вероятно тъкмо в такива случаи може да помогне погледът отвън. Естествено, разбирам и притесненията, че ако такава задача се възложи на специалисти, решаването ѝ може да се окаже скъпо. Ако пък я изпълниш сам, ще бъде евтино, но тъй като за ремонта ще трябва да извикаш специалист, тя отново ще мине в по-скъпата категория.

Един от клиентите ни помоли да проследим как протичат при тях HR процесите, как може да се подобри ефективността на привличането на нови колеги, като цяло как ще оценим сътрудничеството между отделните производствени единици. Честно казано, досега не бях срещал намираща се в толкова идеално състояние фирма. Изключително успешна е и в Унгария, и в Европа, постигнали са потресаващо увеличение на продажбите покрай натрупването на невероятна печалба. В резултат на това плаща добре, текучеството е малко, всички са доволни от работата, конфликти почти няма, с други думи – всичко изглеждаше свършено. И попитах генералния директор – какво е наложило инспекцията, след като каруцата се движи гладко по пътя. Той също беше много доволен от постигнатите резултати, но според него на колегите им липсвало „собствеинческото мислене”. Нямало е кой знае какви инициативи за подобряване на ефективността, мениджърите не са били мотивирани да се развият, атмосферата в предприятието ставала леко nihilistic.

Разсъждавах: какво пък може да е каже в такава ситуация, освен „поздравления за добрите резултати, пожелавам още много успехи”? На едно от съвещанията демонстрираха разработена специално за тях електронна система за управление на фирмата и няколко ексел таблици. Разговоряхме за системите за мотивация и компенсация, те

бяха много подробни, измерваха се всички работни фази, всички КРІ (ключови показатели за ефективност) се отчитаха при формирането на бонусите. С други думи - с всичко, което правеше добре или много добре, даден работник можеше да си докара още няколко десетки хиляди форинта върху заплатата. Докато се вирах в сложните таблици, генералният спомена, че напоследък почти не успяват да подобрят показателите, достигнали са максимума. Това добре илюстрирало, че напразно вдигат летвата, колегите получават все по-малко бонуси, тъй като не успяват да достигнат целевите показатели, въпреки че по отношение на производителността имало какво да се желае.

Тази забележка силно ме впечатли. Помолех да прегледаме как се е формирало през последните 24 месеца съотношението между КРІ-тата и изплатените бонуси. Видяхме, че максимумът на бонуса, който може да бъде получен, е достигнат още на деветия месец, след това получаването на 110-120-процентов бонус става голяма рядкост и гръмовен успех. Попитах: възможно ли е над 100-процентното изпълнение на очакванията вече да не може да се мотивира с пари? Какво мотивира колегите да се нагърбват с допълнителна работа при положение, че са доволни от заплащането си? Би ли помогнало за издигането на мотивацията на по-високо ниво, ако освен пари за стимулиране се прилагат и други средства? Отговор, за съжаление, не получих, но съм сигурен, че ако се въведе оперативна система за стимулиране, чрез която се прилагат малко по-комплексни и не само материални средства, развитието ще се възобнови. Очевидно парите са ефективно средство за постигане на по-добри резултати само до определен момент.

### **Служителите сами избират своите възнаграждения!**

Един от клиентите ми от доста време се оплакваше, че му е трудно да мотивира колегите. Ръководителите на компанията-майка са били на същото мнение, затова са въвели опцията работниците да могат да придобиват акции – с надеждата, че по този начин хората ще станат по-заинтересовани от по-добрите резултати, та нали ако акциите поскъпнат, ще притежават и повече финансови възможности. Единственото, което е трябвало да направят за целта работниците, е да се регистрират в един онлайн интерфейс, да попълнят няколко данни, а оттам нататък нещата се поемат от фирмата. Но сред работниците нямало никакъв ентузиазъм да се регистрират. За

мениджмънта беше абсолютно необяснимо защо хората не се интересуват от това „безплатно” възнаграждение. Организирано било дори инсталирането на персонални компютри край производствените линии, чрез които да се извърши регистрацията. Но и това не променило ситуацията, работниците почти не се възползвали от възможността.

– Разбираш ли защо, Роберт? – попита ме директорът на фабриката. Не посмях да рискувам с отговора, продължихме разговора.

- Не зная, дали разбирам, но има няколко неща, заради които не се учудвам на това поведение – казах, свивайки рамене.

Когато бях генерален директор, на мен също ми трябваше време, за да проумея как действа опцията да станеш акционер. И бързо разбрах, че няма много полза от нея. Всъщност работникът не получава акции, а получава право да ги придобие по номиналната им стойност и при редица строги условия. Освен това е под въпрос дали ако ги придобие, ще може впоследствие да ги продадена на такава цена, че да се окаже на печалба.

– Изненадан съм, че се изненадваш, че един работник на поточна линия не го разбира, - казах. – Другият проблем е че всички тези финансови понятия и терминология са им толкова чужди, че никак не ги вълнуват. Те не разсъждават в годишни интервали, както например работещите в интелектуалната сфера или хората, които са на ръководни позиции, те искат да се оправят в рамките на месеца. Не е изненадващо, че се интересуват от един по-дългосрочен стимул.

Не е много по-добро положението и по отношение на съставките на „кафетерията” (бел. ред. – „системата на кафетерията” е специфична за повечето от унгарските предприятия система за материално стимулиране. Към края на всяка година компанията предлага на работниците си списък с най-различни възможности за допълнителни възнаграждения на различна стойност – парични поощрения, безплатни карти за почивки в санаториуми, екскурзии, абонамент за културни мероприятия и т.н., сред които работниците избират определен брой от елементите на обща стойност, която се определя за всяка следваща година), тъй като многобройните възможности, които тя предлага, изобщо не правят избора по-лесен - изискват повече мислене, предварително

планиране, съгласуване в рамките на семейството и поради това е сложна и отнема доста време. И това е една от причините хората да предпочитат онези нейни елементи, които са по-прости за употреба, по-лесни за придобиване. Ако погледнеш, кои от елементите на „кафетерията” са най-популярни, дори без очила ще видиш как 80% от работниците посягат към 20% от тях. И за тези елементи ще е характерно, че прости, не изискват много-много обмисляне. От друга страна административните разходи за обслужване на многото елементи са високи. Ясно ми е, че елементите се покриват от друг бюджет, не от бюджета на компанията, но на колегите, които вършат административната дейност в самата компания, все пак трябва да им се плаща за извънредния труд.

Има и случаи, когато предприятието превежда определена сума пари към някоя здравна каса и оставя на служителя избора как да я оползотвори. Това може и да води до намаляване на административните разходи; погледнато под друг ъгъл обаче означава, че предприятието всъщност прехвърля на служителя отговорността за избора.

Доколко е подготвен служителят да разбира от мениджмънта на една здравна каса? Да не говорим за многото време, което ще му отнеме. Началото на годината, когато хората трябва да решат какво биха искали да има в „кафетерията” им, е съпроводено с голямо за тях напрежение. Защо ли са изненадват специалистите, че много от служителите и работниците не желаят да поемат това бреме? Освен това данните не са в полза на предположението, че този подход допринася за ръст на печалбата на предприятията или за увеличение на ефективността, отгоре на всичко по време на голямата война за employer branding (*англ. - работодателска марка*) отслабва позициите на фирмата, тъй като много са компаниите, които предлагат на служителите и работниците си избор от системата на „кафетерията” и от тази гледна точка няма съществени различия между предложенията им.

Застраховките, плащани от компаниите, са с подобни характеристики. При много от клиентите наблюдавам следните решения: споразумяват се с определено застрахователно дружество да предложи на служителите пакети от здравни застраховки.



Административният аспект е уреден така, че в един портал всеки от служителите може да управлява собственото си портфолио. Ако имаш такава застраховка, спомни си колко пъти си се регистрирал в портала, за да провериш как вървят нещата с портфолиото ти? А и да си се опитвал – какво ти е станало ясно?

Признай си, че не си голям играч в тази сфера. А щом ти не си, защо смяташ, че другите са по-осведомени в тази специфична област? За мен е силно под въпрос доколко е справедливо да се очаква от хората (особено от онези, които са с по-ниско образование, които получават по-малко съдействие, притежават по-ограничени езикови способности) да бъдат експерти по здравно осигуряване, пенсионно осигуряване или по много от „кафетерийните” въпроси. Когато трябва да се взимат решения по сложни и финансово важни въпроси, хората предпочитат да не правят нищо, тъй като не са им ясни последиците.

Редица убедителни проучвания показват, че когато служителите и работниците са изправени пред сложен избор, те предпочитат да пасуват. Или ако все пак склонят да вземат някакво решение, не е сигурно, че ще могат да посочат най-благоприятната за тях финансова конструкция. Как смяташ – кога ще се занимават хората със съставянето на своя пакет от възнаграждения? Естествено че в рамките на работното им време. Или поне главно тогава. Тогава ще прочетат какви са условията, на какви от тях трябва да отговарят и т.н. Ясно ми е, че всяка дейност изисква определени средства, но какво ще кажеш да се предлагат такива комплексни решения и необходимо за изясняването им съдействие, които не изискват притежаването на научна степен?

Прехвърлянето на риска върху служителя не е ефективно и от икономическа гледна точка. Компаниите се преборват за получаването на изгодни пакети, за да застраховат цялата работна сила, тъй като поемането на риск се отнася за целия персонал; така ако при някой от служителите възникнат сериозни здравословни проблеми, разходите за застрахователното дружество ще бъдат по-малки, тъй като вероятността от настъпване на събитието е по-ниска в сравнение това да стане с целия персонал наведнъж. Така компанията придобива относително предимство пред служителя – по-евтино е да се застраховат повече хора, отколкото един човек. При индивидуалните застраховки е много по-сложно

диверсифицирането на поемането на риск, тъй като единственият източник на риск е индивидът. Ако дадена застраховка е по-скъпа за служителя, отколкото ще струва на компанията, по-разумно е тя да бъде платена на името на служителя от фирмата. Ако желаете да използвате такива компенсаторни елементи, препоръчвам ви какво да има в пакета да се решава от по-квалифицирани и специализирани се колеги от компанията.

## **Хората лесно могат да бъдат мотивирани**

През петдесетте години на миналия век психологът Ейбрахам Маслоу (*бел. ред. – американски психолог, един от създателите на трансперсоналната психология; той дефинира своята „пирамида“ (йерархия) на човешките потребности – тя играе ключова роля за развитието на човешките ресурси и теорията на мотивацията*) представи станалата впоследствие известна негова пирамида, която подрежда на няколко нива - според потребностите и желанията. Маслоу представя човешките потребности йерархично: тръгвайки от физическите желания, индивидът по една въображаема стълба може да се качи до върха на пирамидата – до самоусъвършенстването.

Определено остър подход, но според мен пирамидата е неудачен избор за илюстрация. Пирамидата всъщност внушава, че човек не е в състояние да постигне естетическите си потребности, ако преди това не е задоволил физиологическите си желания. Следващи изследвания показаха, че хората задоволяват различните си потребности едновременно. Няма спор, че един гладуващ човек ще предпочете храненето, преди да започне да се самоусъвършенства, но в средната част на пирамидата има много препокриващи се неща. Така, когато се говори за самоусъвършенстването на хората, тогава се изброяват физиологическите нужди, сигурността и елементите, намиращи се в слоя на признателността – в модела на Маслоу привлекателността принадлежи към естетическия слой, но често пъти се преплита с потребностите от социален статус и признания (например притежаването на луксозни автомобили), които са по-долу в йерархията. С други думи - картината е по-сложна, отколкото я представя пирамидата.

Представи си, че искаш да наградис твoй подчинен с 300 000 форинта, ако постигне определени критерии за ефективност. Можеш да му го събщиш по три различни начина:

1. С тези 300 000 форинта можеш да направиш първата вноска за колата, по която сега въздишаш, или да направиш основен ремонт на жилището си, който замисляш от години.

2. Тази сума ще гарантира значителна сигурност, ако я държиш на банковата си сметка за по-трудни времена.

3. Компанията признава важната ти роля от гледна точка на общите резултати на фирмата. Компанията не си хвърля парите на вятъра.

Когато попитат хората, кое от трите е най-привлекателно за тях, мнозинството посочва третия вариант. Най-после една добра новина от гледна точка на самоуважението. Същевременно не е ли очевидно, че 300 хилядите форинта могат да бъдат както похарчени, така и спестени? За повечето хора едва ли представлява трудност да си представят как с благородна простота могат да профукат 300 хиляди форинта. Малко по-трудно е да си представят как седят по пижама във фотьойла и търпеливо спестяват. Когато обаче попитаме хората кой от трите варианта на поднасяне на съобщението би бил най-подходящ по отношение на други хора, те поставят на първо място вариант 1, а на второ – вариант 2. Изглежда нас ни мотивира самоуважението, а останалите – парите.

Тази грешка в асоциирането може да бъде репродуцирана и без пари - това показва едно друго изследване. Искаш подчиненият ти да премине на друга позиция. Пред теб се очертават три възможности да му съобщиш това.

1. Представи си само, каква сигурност ти гарантира тази позиция! Фирмата винаги ще има нужда от тази дейност.

2. Най-накрая попадаш в светлината на прожекторите! Поради значението на задачата мнозина ще наблюдават как се справяш с работата.

3. Уникална възможност е да се работи на такава централна длъжност. Пред теб се разкрива перспективата да научиш как всъщност функционира компанията.

И тук отеква пропастта между нас и другите. Повечето хора ще посочат като най-мотивиращ третият вариант. Същите тези хора

обаче ще кажат, че по отношение на други колеги те биха избрали първо № 1 (сигурност), след това №2 (признателност).

С други думи, мнозина вярват, че другите обитават мазето на пирамидата на Маслоу, докато те притежават луксозен мезонет на върха на пирамидата. Ако при стимулирането прекарваме прекалено много време в мазето на Маслоу, лесно можем да пренебрегнем много други мотивационни възможности. Това, разбира се, не означава, че физиологичните потребности – тези, които могат да се хванат с ръка, не са мотивираци. Естествено, че са! На всеки от нас му харесва да получава възнаграждение и искаме да се чувстваме сигурни на работното ни място. Но ако се фокусираме само върху тези неща, ще изпуснем възможностите за по-дълбока мотивация.

### **КАК ДА СТИМУЛИРАМЕ СЪТРУДНИЦИТЕ?**

Редица изследователи посочват, че използването в толкова широк мащаб на парите за мотивация е ненужно, решенията не действат добре. Освен това хората смятат, че това не е твърде благороден стимул, който да ги тласка напред. Аз обаче все пак мисля, че финансовите стимулатори действат дори прекалено добре. Очевидно парите много или малко мотивират всеки от нас и не им препречваме пътя.

Да вземем преподавателите. Идеалното би било те да получават възнаграждения в зависимост от това доколко ефективно е преподаването им. Но как да го изчислим? Да караме децата да попълват тестове и да гледаме кой колко точки е събрал? Тогава учителите ще бъдат заинтересовани детето да получи възможно най-много точки на теста. Точно тук са тънкостите - това може да бъде постигнато по най-различни начини. По-трудният начин е добре да предадат знанията, да преподават качествено. От това много по-лесно е да помагат на децата да дават отговори на въпросите в теста. Американските икономисти Брайън Джакоб и Стив Левит са установили чрез едно проучване сред учителите следното: колкото по-добре са били стимулирани, толкова по-голяма е била вероятността да мамят.

След като проблематичността на финансовите стимули е толкова добре документирана, защо компаниите продължават широко да ги използват? Един от отговорите може да бъде намерен в обсъжданото

по-горе изкривяване – когато си мислим, че нас ни мотивира рационалната задача, а останалите хора – парите. Другата възможност за отговор е че тези стимули е лесно да бъдат прилагани, без много-много да се разсъждава.

В края на краищата за да правиш бизнес се изисква смелост - знаеш, че ще боли и ще е трудно, но въпреки това се захващаш. Но да кажем, че и при глупостта е същото... Много по-трудно е да се поставят рационални задачи, да се определят достижими цели, да се грижиш за развитието на сътрудниците. По-лесно е да се смени една дала на късо система за компенсации, отколкото да бъде променена фирмената култура или начинът на мислене

на служителите. Финансовото стимулиране е бързо решение и докато се разбере, че е причинило повече вреди, отколкото ползи, ръководителят отдавна е повлякъл в пропастта една друга фирма. Може би не е необосновано да се постави и въпросът - на какво разчиташ, какво бизнес предимство ще донесе нещо, което всички правят и е лесно за копиране?

Когато ме питат как аз бих мотивирал сътрудниците, отговарям – никак. Всяка фирма търси мотивирани колеги. Кой по дяволите би взел на работа човек, който още първия ден идва демотивиран в офиса? Аз така бих мотивирал някого, че да се старае да не се демотивира. Това е по-лесно и по-евтино.

Когато работим, ние се стараем да бъдем успешни в това, което вършим, освен това и компанията се старае да ни мотивира с най-различни средства: заплата, награди, бонуси, надомна работа, фирмена детска градина, столова и т.н. Но да се съчетаят и двете е трудничко. От примерите се вижда, че е доста сложно да се създаде такава система, която да вдъхновява, ръководи и мотивира хората, без да е съпътствана с неочаквани странични ефекти. Главна причина за недостатъчността на системите за стимулиране е че фирмите се опитват да пришпорят работниците си към постигане на резултати така, че при планирането поставят на първо място възнагражденията.

Ако искаш да стимулираш сътрудниците си, на първо място трябва да се погрижиш за вътрешното им удовлетворение. В една балансирана система за стимулиране външните стимули са едва на

трето място. Конструкторите на добре функциониращите системи, които водят до реални делови резултати, най-напред осигуряват първите два фактора, преди да посегнат към финансовите стимули. Да, няма универсален пътепоказател, но когато настъпи време за преразглеждане на системата за стимулиране, има няколко идеи, които могат да бъдат осмислени.

## **Придай смисъл на работата**

Да започнем с това - как да открием радостта в работата? Радостта от постигането на дадена цел, състезателността, подобряването на дееспособността, победата над нещо, доказването – всичко това са възможни източници на радост. Сред тях могат да фигурират и парите, но не е задължително те да са единственият елемент, нито да са най-важният елемент. Ако колегата полага усилия, за да свърши нещо, най-лошото, което може да стори неговият ръководител, е да не забележи тези усилия. Определено демотивиращо е за повечето хора да постигнат нещо с цената на големи усилия и това нещо да не бъде използвано за каквото и да е. Те могат да имат добра заплата и всеки ден да играят на масата за джаги във файто, но въпреки това мотивираността им ще намалее.

Ако не съзираме смисъл в работата си, оползотворяването на изпълнените задачи или ако нямаме усещането, че сме допринесли за постигане на някакъв напредък – напразно ще получаваме благодарности за усилията от шефа; ще губим въодушевление, тъй като по принцип сме мотивирани да вършим онези неща, които ни се струват смислени. Повечето хора вероятно осъзнават това, но го подценяват.

По време на едно изследване две различни групи хора са били помолени да сглобяват Бионикъл (бел. ред. – вид легло, конструктор за деца от 6 до 15-годишна възраст, сглобяване на играчки): онези, които обичали да правят това, сглобявали повече играчки, отколкото онези, които не обичали, тъй като не им омръзвало бързо. Хората сглобявали играчките в две групи: в едната група веднага разглобявали играчките, след като те били готови, и е можело да започнат отново да сглобяват, докато в другата група играчките не се разглобявали. В групата, в която играчките се разглобявали, не се наблюдавала позитивна корелация между това дали човек наистина обича да играе с легло и колко играчки е успял да сглоби; винаги

имало спад в резултатността независимо от първоначалната мотивация на участниците. След като в работата няма смисъл: в случая след като пред очите ни се разгласява току-що сглобеното от нас, тогава – да, продължаваме някак си напред, може би работим заради стимулите, но след време производителността ни намалява. До каква степен подценяваме ефекта, който оказва върху мотивацията рационалната задача?

Когато изследователите попитали консултантите колко бионикъла са били сглобени в рационалната група в сравнение с онази, в които са били полагани наистина сизифови усилия, те предположили, че с може би с един повече. Всъщност хората там сглобили с четири повече. Консултантите са си мислели, че ако придадат смисъл на дадена задача, това ще доведе до маргинален ефект. Но са сбъркали! Това е важна дреболия, защото ако и ръководителят се осланя повече на интуицията, вместо на данните, тогава не е малка вероятността и той като консултантите да подцени значението на смисъла в работата. Човешката интуиция поставя нови неща на масата. Задача на науката е да потвърждава или опровергава интуитивно възприеманите истини, тъй като интуицията много често води до погрешни решения.

При повечето ни клиенти производствените потоци се изграждат така, че дадена комплексна задача се разпределя на по-дребни елементи и за изпълнението на частичните задачи се наемат колеги, които час по час вършат едно и също; ефективността от това е много голяма. От гледна точка на собствениците такава организация на труда е напълно разбираема; но очевидно трябва да се има предвид и страничният ѝ ефект: тя създава у работниците усещането, че са само едни дребни винтчета в машината. Че са без значение и че не се разчита на тях. Тук са, за да изкарат някой форинт с бормашината и не им е нужно да разбират какъв е приносът на пробитите дупки към цялото.

От времената на промишлената революция в главите на ръководителите цари убеждението, че хората обичат да си купуват най-различни неща, затова изпълняват скучни задачи, в замяна на което компанията им дава пари, за да могат да си купят онова, от което имат нужда. Затова сред наемните работници се е затвърдило впечатлението, че трудът е нещо скучно, за сметка на това пък месечната заплата има значение; и затова си затварят устата,

включват бормашината и керванът потегля. Изумен съм колко такива философии продължават да виреят в главите на някои, въпреки че отдавна живеем в различни времена.

До ден днешен си спомням как като изпълнителен директор виждах как системните администратори се отегчават до смърт, докато контролират различните електронни устройства и мрежи, тъй като доста еднообразна работа е да се зяпат мониторите часове наред. Отгоре на всичко те трябваше да контролират устройства, които се намират в други държави по света. Последица от скуката, както се и очакваше, беше спадът на нивото на обслужването, което естествено не се хареса на клиента. Той беше една голяма транспортна фирма, която превозваше контейнери през океаните, стоварваше ги в различни пристанища и оттам ги превозваше по суша с камиони. Помолих изпълнителния директор на клиента, който отговаряше за информационните технологии, да дойде в централата ни и да поговори с колегите си за какво всъщност работят. Най-гениален беше онзи момент, когато на един диапозитив им показа Мери – администратор в едно от азиатските пристанища. Беше слабичко, нисичко момиче.

Задачата на Мери – обясняваше на инженерите ни изпълнителният директор, - е да разпечатва товарителниците за шофьорите, за да могат те час по-скоро да тръгнат на път. Но в момента, за съжаление, не може нищо да разпечатва, тъй като не функционира мрежата, която вие контролирате и поддържате.

– Това тук е Бил, шофьор на камион, - посочи гостът на един друг диапозитив. Бил много приличаше на двукрилния дъбов гардероб на баба ми, с тази разлика, че в сравнение с тази мебел беше добре облечен, а ръцете му бяха колкото моите бедра.

- Бил - продължи изпълнителният директор, - е много нетърпелив и нервен, тъй като трябва да пристигне навреме в логистичния център с камиона си, но за съжаление не може да потегли, тъй като Мери не е разпечатала товарителницата.

Гледайки двете изображения едно до друго нямаше съмнение, че Мери в най-скоро време ще бъде принудена да излезе в болнични, ако мълниеносно не отпечата жадуваната товарителница. Дори след месеци ми се случваше да чувам, как при повреда в компютърната



мрежа колегите си казваха: дайте газ, та да спасим Мери! Толкова им трябваше, за да видят смисъла в иначе скучното взирание в мониторите. Изводът е, че ако осъзнаваме значението на работата ни, ще ни е по-лесно да се ангажираме с нея, ще бъдем по-щастливи и ефективни, което е еднакво печелившо и за нас, и за компанията ни. Не е лесно моделите, ориентирани към ефективността, с един замах да се трансформират в смислени работни места, но в епохата на труда, изграден върху знанията, знанията и творчеството се ценят повече от ефективността.

## **Обръщай внимание не само на резултата**

Днес мнозина са убедени, че най-добрият начин за решаване на комплексните задачи е те да бъдат раздробени на отделни елементи. Чрез математическо уравнение това би изглеждало така:

$$Y = x1 + x2 + x3$$

Когато попитат мениджърите на кое предпочитат да обрънат внимание в името на резултата – на изхода (Y) или на входа (x), осем от десет от тях ще посочат изхода, тъй като там се наблюдават резултатите от изпълнените задачи. За съжаление този отговор е погрешен! Ако се съсредоточат върху резултата (изхода), тогава ще наблюдават ефекта (последниците), ще могат да видят симптомите на проблема. Същевременно от страната на входа може да се намери причината, а вместо симптомите – самият проблем, и вместо да наблюдават, ще могат да се намесят.

Ако системата за стимулиране възнаграждава единствено резултатите, тогава ще може само да се констатира, че нещо не функционира добре, но няма да има възможност за намеса. Печелившо е освен критериите за производителността в системата да бъдат вградени и такива елементи, които да възнаграждават и напредъка, постигнат в поведението. Не бива да се изчаква, докато подчинените постигнат крайната цел, струва си да бъдат поощрявани и по-малките междинни успехи. Колкото и изследвания да се правят, от година на година се потвърждава, че работниците копнеят за похвала, за признание. И не само когато сътворят нещо велико, а и след малки победи.

Припомни си момента, когато детето ти е произнесло първата си дума. Обадил си се на всичките си роднини и близки познати, за да им съобщиш голямата новина. Крайната цел не е първата дума, а да се научи да говори, но въпреки всичко празнуваш.

Защо се забравя това, когато сутрин отидем на работа? Може би защото ако поощряваме и дребните постижения, ще ни се сторят приемливи и посредствените резултати? Или защото смятаме, че по-дребните неща не заслужават похвала? Изобщо не става дума за това да изпадаме във възторг, когато даден колега, който обичайно работи на ниво под средното, покаже някакви сравнително добри изяви. Щом резултатите на подчинения са слаби, да му дадем обратна връзка и да му помогнем да ги подобри. Ако нямаме време да чакаме докато постигне нужното ниво, най-напред да му възложим такава задача или работа, в която по-успешно ще приложи силните си страни. Ако и това не помогне, трябва да се разделим с него.

Японският концерн „Матцушита“, една от най-големите в света компании, които произвеждат електронни изделия, дава интересен пример в тази сфера. Покрай поточните линии били поставени малки масички, от които работниците могат да си вземат чаша чай. Една група от обслужващия персонал, чиято задача е била да сервираат чая, установила, че по време на почивките работниците винаги се събират да пият чай на едни и същи места и че винаги консумират толкова чай, чието количество може предварително да се предвиди. И вместо да сервираат пълни с чай кани, изчислили оптималното количество и слагали на масичките толкова от чая. В резултат на нововъведението употребата на чаените филтри паднала наполовина.

Колко е спестила от това компанията? Било незабележимо дори от счетоводна гледна точка. Въпреки това именно тази инициатива била удостоена с президентски златен медал; всъщност самият подход е бил най-доброто доказателство за следването на т.нар. принцип на Кайзен (*бел. ред. – японски принцип, който може да бъде прилаган във всяка сфера на живота и съгласно който човек винаги може да става все по-добър в каквато и да е дейност; принципът на постоянното усъвършенстване*). В случая ръководителите на компанията са възнаградили процеса; знаели са, че от значение са крачките, които правят

хората, а резултатите ще са последица от тях. Мнозина смятат, че наградата трябва да бъде нещо голямо, значимо. Не е задължително! Когато решим да наградим някого, често пъти самото намерение има по-голяма стойност от наградата. Намерението често пъти има символично значение, то установява социална връзка, която е с по-значима тежест от самото стимулиращо средство. Да разрешим на намерението да изпълни основния дял от мотивацията!

## Оцени вложените усилия

Миналата година ни поканиха да съдействаме за едно организационно преустройство. Обобщихме какво и как би трябвало да се направи, какви стъпки смятаме за необходими и както му е редът го представихме пред ръководството да се произнесе дали му се струва реалистично. Членовете на ръководство постепенно се събираха в заседателната зала, накрая след 10-минутно изчакване решихме да започнем съвещанието. След още няколко минути управителят ни уведоми със смс, че няма възможност да присъства. За двама от мениджърите не успяхме да разберем дали още са живи, просто не дойдоха. Единият от участниците по време на срещата през цялото време беше вторачил поглед в екрана на телефона си и нещо чегърташе по него с показалеца си. Мина някак си сбирката, но съвсем не по моя вкус, затова след съвещанието написах на мениджмънта един имейл:

*„Момчета, имах впечатлението, че този проект е важен за вас. Важен е за самите вас, не за мен. Ако това междуременно се е променило – да бяхте казали, нямаше да е проблем съвещанието да се отложи. Но промените няма да доведат до успех, ако само аз съм този, който иска това. Ако междуременно са се появили други приоритети, казвайте, ще го приема. Но не става така, че на нас тук да ни пуши главата, а вие да не се появите на срещата или ако се появите, да идвате неподготвени, само да блъфирате или изобщо да не слушате какво се говори. Аз в такава игра няма да играя. Смятам енергията, която изгорихме, за абсолютно безполезна, нито е добре за мен, нито е във ваш интерес”.*

От следващото съвещание нататък вече идваха всички - с минимални закъснения, почти не бърникаха в телефоните си и месеци наред си сътрудничехме успешно. Най-много ме притесняваше, че вложихме много енергия в проекта, искахме да е успешен, но в един момент

изглеждаше, че усилията ни ще се провалят заради отсъствието на интерес.

Мнозина закъсняват за съвещанията и хич не сме убедени, че междувременно внимават, тъй като постоянно се занимават с телефоните си. Изглежда в наши дни вече е демоде да се съсредоточаваш върху дадена тема или върху това какво говори един човек. Често забелязвам, че и по време на лични срещи хората изваждат телефоните си, слагат ги върху масата и ако получат някакъв имейл или смс, веднага посягат към телефона и почват да четат съобщенията. Това много-много не го разбирам – нали са отишли да пият кафе с някого, за да свършат някаква полезна работа. Освен това има и такива, които по време на разговора се отзовават на телефонни повиквания, защото, видите ли, е било задължително да отговорят на обаждането; все пак се извиняват, изпитвайки чувство за вина. Не праща ли подобно поведение сигнала, че тази среща с другия все пак не е чак толкова важна?

Замислял съм се дали ще си вдигне телефона и тогава, когато се поти в леглото си заради стомашен вирус? Все пак повикването може и да не е чак толкова важно, а?

Естествено, разбирам, че от негова гледна точка съществуват приоритети, но отсрещната страна, която му звъни, в този момент не знае, че пие кафе с някого. И да признаем – твърде рядко настъпва такава катастрофа, която изисква незабавни действия. И ако все има риск това да стане, тогава развивайте час по-скоро управленските си инструменти – със сигурност съществуват проблеми в онази компания, в която нещо трябва да бъде решено моментално, в противен случай злите сили ще ви схрускат.

Факт е, че не съм работил с хората от „Спешна помощ“, с пожарникари, но си представям, че там наистина не могат да отложат с 10 минути отговора на позвъняването. Не ми е много ясно също и защо хората се отнасят неуважително един към друг? По телефона те биха могли да изглеждат доста по-незаинтересовани, отколкото при лична среща, защото поне не може да се види, че в момента другата страна реди пасианс на компютъра. Но все пак е по-добре да оказваме внимание на другия – така ще си станем по-симпатични и хората ще работят с по-голямо удоволствие заедно с онези, които им допадат. Евентуално може да се изтълкува като

някакво усилие и това, че един друг човек посвещава времето си на нас, влага енергия, за да ни изслуша. В такива случаи благодарността ще се изрази като демонстрираме, че и ние присъстваме, а не се поддаваме на никакви разрушителни изкушения.

Един мой познат, експерт по човешки ресурси, изготви по заръка на управителите програма за развитие на мениджърите, в която силно вярваше; единственото, което се изискваше, е да получи одобрение на ръководството. В продължение на месеци го разпитвах докъде са стигнали в изпълнението на задачата и винаги получавах отговора, че въпросът не е включен в дневния ред на управителния съвет или не е стигнало времето, за да бъде обсъден.

Веднъж по този повод казах на моя познат – съжалявам, че така се отнасят с теб. Подхвърлят някаква тема, в която се впускаш с ентузиазъм, включваш в играта един-двама партньори, за да се роди една добра концепция, след което спираш да се занимаваш с темата. Проблемът не е там, че от програмата ти нищо не се е получило, а в това, че ръководството дори не е казало на горкия специалист – виж сега, знаем, че си отделил много време и усилия, но въпросът в близко бъдеще няма да е актуален поради това и това, благодарим ти за труда и енергията, които си вложил. Така би било много почестно и експертът, както и на останалите участници в проекта, няма да останат с неприятни усещания. Разбира се, не е фатално, ако често пращаш на хората послания, че те не са достатъчно значими, за да ги уважаваш, или че работата им не е достатъчно значима – но тогава за постигане на целите ще е необходимо повече време, поддържането на мотивацията ще изисква повече инвестиции; но по ирония на съдбата може да стане така, че ти да се превърнеш в зависим от тях и тогава ще получиш възможността да изживееш същото, което си им причинил.

Може ли по подобен начин да се отсвири даден проект, върху който колегите дълго са работили и да не бъдат демотивирани? Когато една изследователска група е задала същия въпрос в една намираща се в подобно положение компания, засегнатите са отговорили, че щеше да и е много по-приятно, ако поне бяха получили възможността да демонстрират докъде са стигнали в изграждането на прототипа или ако бяха ги попитали кои от аспектите на проекта все пак могат да бъдат приложени в бъдеще. Но подобни опции не се появявали в главите на управителите, тъй като струват време и пари. Трудно е

този разход да бъде съпоставен със сумата, която по-късно ще трябва да бъде похарчена за компенсирание на демотивацията. Тогава няма да е достатъчно да се обърнеш към специалисти, ще ти е необходим месия.

## **Поощрявай правилното поведение!**

Изглежда мотивационните програми не са допринесли за по-доброто функциониране на компаниите, а в някои случаи резултатът е бил обратен, екипната дейност се е влошила. Творците на правила не обръщат внимание на това, което е мотивирало работника да наруши дадено правило или направо да излъже. Не се опитват да разберат къде са се спънали, къде ще е необходим още един тласък, кое е онова, което по принцип функционира добре. Вместо това взимат един огромен чук и почват яко да млатят с него, без поне малко да се замислят какъв стимул би подействал ефективно. В повечето случаи стигат до мисълта, че трудът е трансакция на смяната на времето и парите; и така вземаните решения заобикалят същността - като въздушна възглавница, която обгръща главата на шофьора в евтиния му автомобил.

Когато не се разбира поведението, тогава е по-лесно да сбъркате при създаването на правила и стимули. Повечето инициативи, насочени към стимулиране на промените, не оправдават свързаните с тях надежди затова, защото в повечето случаи се концентрират главно върху предизвикване на промените, а не върху последиците. Описвайки чрез прост механизъм на действие, върху поведението влияят две неща: предпоставката и последиците.

Например виждаш, че колегата ти работи в офиса до късно следобед (предпоставка) и това предизвиква у теб поведението да отидеш при него и му помогнеш; а в зависимост от последиците (например дали ти благодари или не за помощта) ще повториш или ще се откажеш от това поведение. Това е очевидно, нали? И все пак 9 от 10 фирми грешат. Искат от колегите поведение на взаимно сътрудничество, на работа в екип. Слагат силен акцент върху предпоставките, провеждат продължителни обучения за изграждане на екипи, развиват способности, създават визия за бъдещето, поставят цели, държат въодушевяващи речи, облепват стените на офисите с плакати, възхваляващи екипната работа. А в края на годината разпределят наградите и бонусите в зависимост от индивидуалните

резултати. И все пак – на какво разчитат, кое е оказало по-силно въздействие? Предпоставката или последицата? Според експерти последиците оказват четворно по-голямо въздействие от предпоставките върху промените в поведението. Ако имаш дете, много лесно ще разбереш чрез поведението му ефекта и значението на менажирането на последиците.

Когато ръководството установи, че нещата не вървят както са били планирани, тогава повторно казва какво и как е трябвало да се върши. Макар и да го казва по друг начин, все пак го предъква чрез комуникацията, опитва се да я направи по-ефективна. Може да се каже, че посяга към все по-голям чук, пише напомнания, държи речи, организира обучения, разчувства хората, отново формулира очакванията и т.н. В началото нещата като че ли потръгват, но по-късно всичко замира. Визия, изготвяне на стратегия, ангажиране на хора – всичко изглежда, въздейства върху поведението, но за съжаление – не съвсем.

Стратегията се оказва само една визия за прикриване на настоящето. Може и да подпомогне промяната, но не вдъхновението е онова, което кара нещата да се получават. На каквото и да обучават хората, каквото и да им казват, върху поведението по-голямо въздействие оказват нещата от всекидневието. Напразно ги учат как да станат екипни играчи – когато се върнат в офиса, те забелязват, че тъкмо мениджърите не вършат всичко онова, което уж трябваше да е важно, и че повишение получават онези, чието поведение не съвпада с поведението, за което са ги обучавали.

Добре функциониращите системи за стимулиране във всички случаи поставят в центъра на вниманието поведението. Струва си да се има предвид, че поведението е единственото нещо, което хората държат под свой собствен контрол, тъй като резултатите често зависят от външни фактори (например пазар, политика, атмосферни условия). Предпоставките могат да спомогнат хората да пристъпят към промени в поведението си, но въздействието им няма да е трайно. Промените трябва да бъдат подпомогнати и от последиците. Когато компаниите афишират такова очаквано поведение, каквото досега не се е наблюдавало – например да станем по-близки с клиентите, да помагаме за развитието на сътрудниците, да бъдем проактивни, а последиците се поощряват по стария начин, т.е. те са несъвместими с промените, можеш да си сигурен, че победител ще се окаже старата

система. Окей, да обявим за предпоставки изминалите 50 години, решенията, издиктувани от кулата от слонова кост, но вече е време да обърнем внимание и на последиците.

За какви последици можем да разсъждаваме? Най-лесно е да се сетим за изказването на благодарност, когато колегата е свършил добра работа, за устната похвала, публичното признание, усмивката. Добре функционират и материалните възнаграждения – бонусите, подаръците, парите, билетите за културни събития, спортни мероприятия, участието в конференции. Но можем да разсъждаваме и за последиците върху процеса на работата; когато последица от поведението е дали нещо може да бъде свършено по-бързо и по-добре, дали работният процес става по-приятен. Не е задължително да се мисли за прилагането на сложни системи, един ръководител има много възможности да поощрява колегите и да постига положителен ефект:

- Можеш да подпомогнеш колегите да се замислят върху поведението си, като им дадеш навременна обратна връзка по отношение на поведението им. Важна е и последователността, не е достатъчно последиците да се използват веднъж. Във всички случаи, когато ти се струва необходимо, е добре колегите да бъдат похвалени или смърсени. Ако имаш възможност да варираш последиците, ще постигнеш те да не доскучават. Можеш да съчетаваш краткотрайните и дългосрочните последици - например да похвалиш колегите за нещо, което са свършили добре, но да го споменеш отново и при събеседването за оценка на резултатите. Ако не си сигурен на какво възнаграждение биха се зарадвали, можеш да ги попиташ какво според тях би ги мотивирало в подкрепа на промените в поведението.

- Обратната връзка е важен инструмент за подпомагане на индивидуалното развитие и за повишаване на ефективността. Положителната обратна връзка укрепва желаното поведение и прави процеса на утвърждаването му по-необратим. Конструктивната обратна връзка се съсредоточава върху отстраняването на нежеланото поведение и поощрява правилното поведение. Липсата на обратна връзка също е важна последица! В предишната глава видяхме, че когато хората работят правилно, но не получават адекватна обратна



връзка, те евентуално ще си помислят, че е без значение какво и как вършат и поради това в поведението им няма да настъпят особени промени. Може да си мислиш, че когато резултатите са според очакванията, похвалата е толкова ненужна, колкото и срокът на годност върху етикета на „Нутела”-та. А точно с нея ще помогнеш за утвърждаването на промените.

- Най-лесната форма на подаване на обратна връзка е просто да обръщаш внимание, да отделяш време на другия. Една изследователска група е дала на студенти да попълват работни карти и е възнаградила усилията им с пари. Специалистите са изследвали три случая: 1) преподавателят е погледнал попълнената работна карта, сканирал я и е дал следваща; 2) дори не я погледнал, сложил я настрана и е дал следваща; 3) взел е картата и веднага я нарязал. Изследователите установили, че най-много работни карти са попълнили участниците в първата група, т.е. положили са много повече усилия срещу по-малко пари, тъй като студентите получавали по-малко и по-малко възнаграждение за попълването на всяка следваща работна карта. По-малко карти от тях попълнили онези студенти, чиито попълнени работни карти били унищожавани. Дотук – нищо неочаквано. Но какво става с група №2? Към тях отношението не е било грубо и не са унищожавали попълнените карти, само са ги слагали настрана. Рационално погледнато, крайният резултат е все едно са ги нарязвали – и въпреки това в тази група били попълнени най-малко работни карти. За мен изводът от това проучване е че не е толкова трудно да се накара човек да работи с удоволствие, стига да обърнем внимание на резултатите му.

*„Важно е шефът да забележи доброто хрумване,  
така ще даде на колегата вълшебното огледалце”*

Ако не пропуснеш да благодариш, ще видиш чудеса. Ако искаш повече от това, можеш да похвалиш резултатите: „Отличен доклад!” или „Клиентът искаше точно това!”. Понякога една усмивка, ръкостискане или потупване по рамото е от значение, можеш да прибягнеш и към символите

(подарък, обща вечеря, някаква награда с чувство за хумор, имейл). Можеш да споделиш как се чувстваш под въздействието на доброто постижение или какви реакции си забелязал у другите. Можеш да обърнеш внимание върху това до какви резултати за него или за екипа е довело положителното му поведение. Можеш дори да го попиташ как се е чувствал по време на процеса или дали и други хора са забелязали промяната, дали самият той се радва, че е успял да постигне целта. Можеш да изразиш съпричастие, ако му е било трудно да постигне целта. Понякога ръководителите приемат с подозрение твърдението, че само смисълът в работата може да подобри мотивацията. Но не е задължително да повлияе, казвам понякога - да погледнем и под друг ъгъл: намаляването на демотивацията, това също може да бъде полезна цел. Стомахът ни го смисла по-лесно.

- Не бъркай позитивната обратна връзка с негативната! Помогнах на един мениджър да изготви с екипа си един проект със стратегическо значение. Напредваха сръчно, показателите за тримесечието и бюджетът бяха наред, но проектът беше стегнат и затова за следващото тримесечие беше необходимо да се постигнат същите резултати. Мениджърът поздрави екипа си в края на тримесечието, след това добави: „Но през следващото тримесечие ще има нужда от още по-добри резултати”. В резултат на комуникацията „добре е, но...” служителите не можаха да се ориентират - сега хвалят ли ги или мъмрят? Не усетиха усилията им да са довели до положителни последици, понеже мениджърът ги похвали така, че междувременно, без да иска, разруши мотивацията.

- Ако не разполагаш с достатъчно информация за резултатите на колегата, не подавай позитивна обратна връзка. Избягвай употребата на общи фрази като „добре свършена работа”, „отлично”. Това е все едно да разпръскваш спрей – несериозно е и всичко се вмирисва. Колкото по-прецизно можеш да формулираш обратната връзка, толкова по-вероятно е тя да има съществен принос по отношение на поведението. Ако изтъкнеш конкретни неща, на човека отсреща ще му трудно да не се почувства добре под въздействието на похвалата. Например вместо „Идеите ти са

вдъхновяващи” можеш да кажеш: „Мнозина смятат, че когато сподели по време на съвещанието вижданията си, събитията се ускориха”.

По-малко привлекателна за ръководителите дейност е дисциплинираното и систематизирано представяне; затова те често пъти се задоволяват с това да кажат какво очакват и се надяват, че хората ще се държат по съответния начин. За съжаление надеждата не е достатъчно добра стратегия. Добре функциониращите системи за стимулиране не поверяват промените на случайността или на късмета, насърчават служителите чрез относително добре формулирани показатели, със силна вътрешна комуникационна подкрепа и честа обратна връзка. Въпреки това не са чести случаите, в които компаниите от самото начало прилагат добре стимулиращи решения, затова е необходимо системата да е под мониторинг и да се анализира редовно:

Тъй като значението на последиците е да се постигне промяна, струва си да се изследва дали под въздействието им ще е повече или по-малко вероятно поведението да се повтори. Последиците подпомагат ли или пречат за повтарянето на поведението? Въздействат ли последиците върху поведението?

Дали индивидът установява последиците веднага след поведението или по-късно? Дресьорите например дават лакомства на кучето веднага след като то изпълни командите, за да бъде награждаването достатъчно близо до очакваното поведение и по-добре да подпомогне запомнянето му.

Полезно е да се обсъди и колко важни са последиците за хората. Ако са от по-малко значение в сравнение с положените усилия, възможно е ефектът от тях да е прекалено слаб.

Доколко е вероятно последицата да настъпи? Ако кражбите от завода например водят до сериозни последици, но проверките по случаен принцип не са прекалено чести, тогава вероятността крадците да не бъдат заловени ще е по-малка и ефектът от последиците ще е по-незначителен.

## Последователността укрепва стимулиращия ефект

Когато компаниите искат да извършат промени или да въведат нови схеми за стимулиране, много от консултантите виждат решението в ангажираността на висшето ръководство. За съжаление не споделям този оптимизъм. И ти със сигурност си виждал не един проект да увяхва, въпреки че висшето ръководство е било ангажирано с него (или поне така е изглеждало).

Естествено не е недостатък, ако ръководството осъзнава целите на промяната, подкрепя модела и новите форми на поведение, но това някак си не е достатъчно. Един от основните проблеми според мен е че тази демонстрация на сила от страна на висшето ръководство говори не за друго, а за това, че когато някои от него измислят някаква нова инициатива, те се опитват да я наложат на хората независимо от това дали работещите на по-долните йерархични нива я разбират, желаят, необходима ли им е тя, ще я приложат или не. Пропускат да проучат какъв ефект би имало стимулирането върху поведението и поради това често се сблъскват с активна или пасивна съпротива; затова мерките насърчават тъкмо онова поведение, което са искали да променят.

Сътрудниците приемат само толкова елементи от налаганото поведение, колкото е необходимо, за да не ги сметнат за саботьори; но рядко усвояват от него толкова, колкото е необходимо, за да потръгнат нещата. Освен да изкопаете дупка, малко са нещата, които могат веднага да бъдат започнати най-отгоре...

Разбира се, важно е ръководителите да бъдат добри модели за подражание, да са за пример. Докато обучението, коучингът се извършват на по-високите нива, в организацията трябва да се създаде възможност да се формират такива групи, които могат да съдействат за промените. Струва си те да бъдат привлечени още на първоначалния етап на инициативата. Ако те виждат и разбират, че от новия метод ще има смисъл – инвестицията ще се възвърне и те ще последват инициативата. С това ще накарат спонсорите да бъдат още по-ангажирани и ще повлекат със себе си и останалите части на организацията. На трето място - ще облекчат висшето ръководство, като се превърнат в негов добър съюзник в евангелизацията.

Пътят никога няма да бъде прав, винаги ще възникват неочаквани препятствия, винаги ще има леки отстъпления. Една от най-често срещаните грешки е че ръководителите или не признават, или признават, но пропускат да отпразнуват по-дребните успехи, постигнати по пътя. Когато възникват дори и малки трудности или изненади, тогава е особено важно да бъде поощрено правилното поведение и по този начин да се даде рамо на промяната.

Зная, че са необходими големи усилия, за да се разговаря редовно с хората, да им се помага да разберат набелязаните мерки, да се укрепва доверието и да се подкрепят в дейността им; но ако издръжливостта и последователността на висшето ръководство отслабне и колегите не наблюдават афишираното от него поведение, тогава и техният ентузиазъм може да се изчерпи, ще се объркат или ще престанат да приемат мерките насериозно. Тъй като ръководителите са под голямо напрежение, разбираемо е, че ако дадена техника не доведе до бързи резултати, тогава те веднага ще прибягнат до друга. Само че това още повече ще влоши положението, защото прибързаността и безразсъдството най-лесно се забелязват отстрани.

Много по-добре е да измислиш такива индикатори, които да показват докъде сте стигнали по пътя, къде си струва да се намесиш. И заплатата, и бонусите, и повишенията трябва да са в подкрепа на промяната. Напразно ще организираш програми за развитие на мениджърите или ще наемеш коучове – ако продължаваш да използваш старите методи за подбор, повишение, политика, усилията ще се окажат ялови. Например да казваи „за нас е важна многоцветността”, но повишения в длъжност да получават само бели мъже, „важна е работата в екип”, но бонусите се разпределят индивидуално, „важно е равновесието между работата и личния живот”, но никой да не си тръгва преди 16 ч, да се отговаря на имейлите и през почивните дни и да се отговаря на телефонни обаждания и по време на отпуските. Ако не синхронизираш възнагражденията и признанието с новото поведение, резултат няма да има. Ако ти е трудно да измислиш как да стимулираш промените, поне се убеди, че си отстранил онези сили, които са работили срещу тях; по-нататък ще имаш възможности да измислиш положително въздействащите върху поведението мотивационни средства.

## Изграждай общности!

Онези компании, които поставят акцента на първо място върху изграждането на общности, прибегват главно към две тактики - определяне на цели, общи ценности и формулиране на убеждения и формиране на характера на взаимоотношенията между служителите. В първия случай изграждането на общността се подпомага със създаване на семейна атмосфера или чрез формулиране на мисия, основаваща се на такива цели и ценности, които надхвърлят обикновената печалба и ефективност. За създаването на семейна атмосфера има две възможности: организация на работата със семейна динамика (по-малки екипи, общи програми и извън работното време, по-малки заседателни зали, хумор, самоотверженост, празнуване на имени дни и т.н.) или съдействие в семейния живот на служителите (детска градина към фирмата, гъвкаво работно време, семеен ден, букет цветя за семейни празненства, привличане към работата на членове на семейството, надомна работа и т.н.). Тези компании признават, че човек няма различен начин на живот на работното място и у дома. И двете са едно и също. Тъкмо затова се стремят да размият границите между тях и така да подпомагат личния живот на служителя. Компанията „Уолт Дисни“ е отличен пример за това как може да се изгражда здрава култура с добре отработени техники за подбор и социализация.

Струва си да си внимателен при създаването на общностни решения – колкото предимства носят, толкова недостатъци могат и да имат. Добър пример за това е работната зала, в която служителите седят един до друг в едно общо пространство. Такива офиси са много ефективни от гледна точка и на оползотворяването на пространството, и на изграждането на общности; същевременно те носят на служителите посланието, че стоят ниско в йерархията на организацията, не са толкова значими, че да правят малко повече пари за компанията. Ефективно решение, но не допринася много към всекидневния живот на колегата.

В редица случаи съм виждал как фирмата не приветства навиците на служителите да слагат всякакви дрънкулки върху бюрата си и затова купува по-малки маси, за да не остане и случайно място за нещо лично. Но има и такива офисни решения, когато дори и масата не е твоя - всеки може да седне където и да е, в зависимост от това къде

намира свободно място. Всъщност фирмата по този начин съобщава, че единственото, което се цени, е производителността. Докато изделията и услугите в значителна степен могат да бъдат персонализирани в съответствие с изискванията на клиентите, по отношение на колегите това не се смята за важно. Служителите, естествено, се съобразяват с тази ситуация, но не ѝ се радват.

В други случаи отвъд изграждането на общности отделни фирми отделят голямо внимание на създаването или преобразуването на работните длъжности. Определянето на съответните задължения позволява на служителя всеки ден да върши онова, от което разбира най-добре, всеки ден да използва силните си страни. Колегите се привличат към взимането на важни решения, като по този начин се спомага например споделянето на информация или развитието на познанията, осигурява се възможност за индивида да даде най-доброто от себе си, да демонстрира как неговите умения могат да се приложат. Тези усилия водат до ефективни резултати тогава, когато при формулирането на длъжностните характеристики освен критериите за постиженията се посочат и нормите за очаквано поведение. Ако дадена задача представлява предизвикателство за индивида, т.е. тя има социална значимост, той, дори и да не е задължително да му е приятна, ще я изпълни с удоволствие. Задачите, които са предизвикателни, носят в себе си уверението, че можем да станем такива хора, каквито бихме искали да бъдем. В такива случаи мотивиращо на първо място е не изпълнението на задачата, а същинската или смятаната за същинска цел на задачата; дори и по-дребни задачи могат да имат огромно значение за индивида, ако служат за постигането на някаква голяма цел.

Има компании, които формулират такива екипни цели, които могат да бъдат постигнати само когато хората взаимно си помагат, т.е. целите са такива, че изискват обединяване на усилията. Отличен пример на екипна работа е една от най-успешните американски компании за облекла „Men’s Warehouse”. Ако в магазина влезе едно семейство, един от консултантите (дори не го наричат продавач) започва да се занимава с родителите, друг – с децата, като им предлага разхладителни напитки и лакомства. В магазина за такива случаи има приготвени и играчки. Децата винаги се чувстват много добре, така че родителите остават още малко време в магазина и купуват повече неща, отколкото са мислели да купят. По този начин компанията успешно е увеличила времето, което клиентите

прекарват в магазините й, а оттам . и обемите на продажбите. Продавачите не получават индивидуални бонуси, те са според общия резултат на екипа.

## **Мотивираността е задължение и на индивида**

Досега слагаме ударението върху компаниите, но коректно е да отбележим и значимостта на ролята на служителя от гледна точка на мотивацията. Задължение на служителя е да идва на работа отпочинал, да дава най-доброто от себе си, да постига устойчиви резултати. Той е длъжен да бъде наясно със своите силни страни и слабости, трябва да притежава висока степен на самосъзнание.

Не е едностранно задължение на ръководителя да разгадава какви грижи могат да мотивират даден човек, полезно ще е да му се помага в намирането на отговор на този въпрос. Така определянето на съответните стимули за индивида би ставало с по-малко усилия и време. Не само фирмата може да допринесе за мотивираността на служителите си; ти също можеш да направиш много в интерес на поддържането на мотивацията си. Ако например ти е скучно, можеш да се запиташ как задачата, която изпълняваш, може да е в полза на някой да напредне с работата си? Какъв смисъл виждаш в това, което в момента вършиш? Може пък да имаш добри отговори на тези въпроси.

Но е възможно да откриеш някакви възможности за развитие дори в монотонната работа. Например как е възможно даден актьор вечер след вечер, месец след месец, година след година да играе една и съща роля, без тя да му доскучава до смърт? Има няколко пиеси, които имах късмета да гледам по 2-3 пъти, и актьорите винаги изиграваха по малко по- различен начин ролите си, имаше нови шегички, нови жестове и така ролята винаги оставаше интересна за тях. Актьорите много внимателно следят как публиката реагира на някоя от шегите и съзнателно вграждат най-успешните от тях в следващото представление. И така то става още по-добро. Възможно е и ти да откриеш такива вариации в задачите ти. А ако смяташ работата си е безцелна, помисли за онези, които монтират мигачите на БМВ-тата...



## **ДОБРИЯТ РЪКОВОДИТЕЛ ИМА ИДЕАЛЕН ПРОФИЛ**

---

Създаването на профили е много на мода. Данните за продажбите показват, че могат да се постигнат значителни ползи в търговията, ако дефинираме групи клиенти с различни профили и се опитаме да опишем тяхното поведение и навици, като потърсим общи характеристики. Методът стана толкова широко разпространен, че сега се използва свободно за подбор на служители и за оценяване на ръководители. В основата на идеята е разбирането, че с помощта на различни тестове и психологически категоризации могат да се намерят кандидати и ръководители, които успешно да заемат дадена позиция.

Възможно е такива тестове леко да обогатят набора от информация, която може да се научим например за даден ръководител, но моето мнение е че за съжаление информацията ще стане само повече, но не и по-добра. След тестовете ръководителите ги изпращат на тренинги според това, какви недостатъци са открити в сравнение с въображаемия профил. Упражненията са изградени около различни гръмки теми, представящи различни видове идеално мениджърско поведение като смиреност, служене на колегите или пък се добавя цвят към програмите с вдъхновяващи презентации. Нека ги разгледаме по-отблизо, за да разберем защо няма много смисъл да се отглежда идеален ръководител.

### **ДОБРИЯТ РЪКОВОДИТЕЛ СЕ ДЪРЖИ СМИРЕНО**

В общи линии казваме, че някой е смирен, ако например не лъска до блясък собственото си значение или не си присвоява резултатите, постигнати от друг, евентуално минимизира ролята и значението си в дадено решение. Това е добре звучащо очакване по отношение на мениджърите, но виждам проблема в това, че в мениджърските кръгове е доста рядко срещано поведение.

Когато четях книгата на Джим Колинс „Пътят към величието” (*Good to Great by Jim Collins*) размишлявах върху това, доколко представените от него успешно осъществени бизнес трансформации са примери, които могат да бъдат следвани. В книгата си, публикувана през 2011 г., Колинс разглежда компаниите ретроспективно до 1965 г. През това време в Списък-500 на сп. „Форчън” фигурират 1435 компании и само 11 от тях успяват да се превърнат от добри в страхотни - поне според дефиницията на Колинс. По- малко от 1%!

Не знам кой как гледа на това, но аз със сигурност не бих казал, че това е често. Според изследването на Колинс, едно от важните качества, които играят роля за успеха, е смиреността. Ако следвам неговата логика, светът на бизнеса е могъл да представи всичко на всичко 11 такива изпълнителни директори (или мениджмънти) за около 45 години. Може би няма много да сбъркам, ако въз основа на това заявя, че повечето ръководители не са смирени. Но и защо ли трябва да бъдат такива?

Когато се назначават мениджъри, колко ли определяща тяхна характеристика е смиреността? Колко пъти си чувал „Сега на бърза ръка ще издигнем Йозеф на ръководен пост, защото е смирен”? Колко е вероятно да се държат по този начин, само защото някой консултант или HR колега го очаква от тях? Нищо чудно, че не си срещал много подобни, защото повечето изследвания доказват точно обратното: едно от нещата, поради които назначават някого, това е нарцистичното поведение; подчертаването на собствената си значимост, арогантното държание, ниската емпатия, преклонението пред статута, копнежът за признание от другите. Ръководителите често са малко егоистични, смятат, че светът се върти около тях. (За разлика от тях, пияният го знае със сигурност...)

Струва ми се, че мениджърите се назначават по съвсем друга причина, за да попаднат на ръководна длъжност е необходимо нещо повече от това, което се очаква от тях по-късно. Това например обяснява и защо ръководителите трябва да ходят на упражнения по емоционална интелигентност. Дали това би било необходимо и тогава, ако смиреното поведение фигурираше между критериите за повишение? Данните по-скоро показват, че далеч по-голяма тежест имат самовъзвеличаването и неоправданото самочувствие, когато възкачват някого за ръководител; чрез укрепването на тези качества

е по-лесно да се получи някоя позиция и да се изстискат повече кинти от фирмата, те дори могат да помогнат за подобряване на резултатите в краткосрочен план.

Картината може да изглежда малко объркваща, защото егоистите не са особено симпатични, ние не култивираме циничните същества. Това е вярно. Истина е също, че повечето управленски длъжностни характеристики са доста мътни, няма добре дефинирани граници и отговорности, както да речем в случая на сътрудник за обслужване на клиенти. Виждам, че има известна несигурност в това, какво трябва да прави един мениджър, какви са точните очаквания. Понякога дори е трудно да се прецени кой се представя добре на шефския стол и в какъв период от време това трябва да бъде оценено. Така специалистите и гурутата, работещи в „Човешки ресурси”, понеже нямат по-добра идея, просто започват да наблюдават какви общи черти имат успешните мениджъри, а след това ги провъзгласяват за критерии за успешно ръководене, независимо колко често се наблюдава това поведение, както и дали има и други успешни мениджъри, които притежават съвсем различни характеристики.

Пристрастието към потвърдението е стара област на изследване в психологията. Същността ѝ е в това, че хората тенденциозно търсят или приемат за истина информацията, която подкрепя тяхната хипотеза. И когато я намерят, безумно я надценяват. Възможно ли е това явление да играе роля и за факта, че когато срещнем уверен, компетентен човек, ние надценяваме неговите качества? Не може ли да стане така, че онази шепа ръководители, които например са смирени, да не са пример за следване? Не в смисъл, че не би било много по-приятно или желателно да бъдеш смирен, а поради факта, че не е нещо обичайно за мениджърите, трудно се постига и не се брои от гледна точка на повишението. Ако имаш възможност, виж какви качества фигурират в контролния списък, който използвате при избора на ръководители. Смиреността сред тях ли е?

С моя екип провеждаме програми за развитие на ръководни умения само заедно с проследяването. Представете си го така, че с участниците поотделно, както и с нашето приложение, проследяваме как напредват в осъществяването на това, в което искат да се развиват. Мисля, че ще улучиш от раз коя е най-избираната тема, която причинява затруднение на повечето ръководители - активното

внимание. Ако се замислиш, това е напълно логично. Колко мениджъри са били назначени, защото са умеели добре да изслушват? Точно обратното, реализирането на личните интереси, отстояването на последната дума, изтъкването на собствените способности е това, което е изиграло най-голяма роля в издигането му като ръководител. Защо някой би си помислил, че след няколко прозяпани години той ще влезе една вторнишка сутрин и с разбиращо внимание ще се съсредоточи върху думите на колегите? Не мисля, че трябва да залагаш на това.

И друг конфликт стои на пътя на смиреността - ако искаш да те повишат, трябва да се представиш пред хората, които взимат решение за назначаването ти. Никога досега не съм виждал да измъкнат от нищото един забравен, интровертен колега и да го сложат за шеф. (Да речем, сега нека да игнорираме държавните фирми, там и други мотивации могат да играят роля.) Така че важен е личният маркетинг, по-добри шансове имат хората със стабилна и видима лична марка.

Но аз познавам доста признати специалисти или мениджъри, които вече са постигнали много, и все пак са сдържани и смирени, бихте казали колебливо. Да, но брандът и авторитетът им вече са толкова силни, че могат да си позволят малко сдържаност, за да изглеждат очарователни, и въпреки това няма да ги сметнат за некомпетентни.

В едно по-голямо проучване са посочени 7 черти, които са се доказали като ефективни от гледна точка на управленските постижения и резултати. Четири от тях - енергия, доминиране, увереност и харизма, често могат да бъдат открити в поведението на нарцистичните хора. И според моя опит се избират за ръководители предимно тези, които са екстровеъртни, решителни, представят по-настоятелно своята гледна точка или налагат волята си на другите. Просто виждам, че ако си екстровеърт, много повече те забелязват.

Не е чудно, ако процесът на подбор в крайна сметка се превърне в самоизпълняващо се пророчество и компаниите получат това, което са търсили: след като поставят реализирането на интересите пред скромността, точно такива ще бъдат и ръководителите. Но на какво разчитаме, какво друго да очакваме? Данните показват също, че нарцистичните ръководители печелят повече пари и остават по-дълго на длъжността си. Разбира се, победата е важна, но не във

всяка ситуация. Например на заупокойна литургия не е важно да избутаеш другите встрани, за да стигнеш по-напред. Може; но не е от значение. И се предполага, че не е симпатично.

Не виждам проблема в това, че мениджърите са егоисти, а по-скоро в това, че общоприетите в момента критерии за назначаване не принуждават компаниите да имат по-ефективни ръководители. Според Бил Джентри (*бел. ред. - американски професор по икономика в Уилямс колеидж, щата Масачузетс*), можеш и с хвърляне на ези-тура да назначиш мениджърите, защото половината от хората на ръководна длъжност се справят зле със задълженията си. Значи можем да заявим, че половината от мениджърите не стават, затова вместо много-много да му мислиш,, можеш да спестиш сума ти пари с хвърляне на една монета. Поради натоварения календар времето е много ценно за ръководителите, така че не е без значение с какво го запълват. Ако толкова много се кипрят на корицата на сп.

„Форбс”, ще се превърнат в самостоятелен ред в тримесечната класация за печалби на списанието или ще празнуват успехите си по всякакви форуми, но вероятно ще се появят проблем с показателите и с резултатите на подчинените им.

## **ДОБРИЯТ РЪКОВОДИТЕЛ Е ОТКРОВЕН**

Трудно е да се каже, че съм единственият, който смята откровеността за важна. Например когато от любопитство написах в Гугъл „откровен ръководител”, получих 14 милиона резултата... Разнообразието, което открих по темата, не ми помага да разбере що за животно е това. Ако погледна списъка с попаденията, ето какво разбират под откровеност: ръководителят да има цел, стабилна ценностна система, да прави това, което казва и да казва това, което прави, да прави възможно организацията непрекъснато да се развива и да учи. Могат да се прочетат и още отблъскващи примери и мъгляви истории за успеха по отношение на надеждното поведение на ръководителя. Доста по-малко говорят статиите за това, колко често или устойчиво е надеждното поведение на ръководителя. Добронамерено събраните ценности, въз основа на които би трябвало да работи един ръководител или предложенията, които би трябвало да прави, никак не са репрезентативни в кръга на ръководителите и едва ли биха могли да бъдат приложени.

*„Толкова е шумно това, което правиш, че не се чува какво казваш”*

Подозирам, че тъй като и тренинговата индустрия непрекъснато тръби за важността на откровеността, тя все по-рядко се среща сред мениджърите. Ако беше често срещана, нямаше да се налага да се преподава. Чудя се защо ли не срещаме по-често откровени мениджъри? Дали защото на тях не им пука или пък може да се дължи и на нещо друго?

Дори не знаем в XI район на Будапеща (*бел. ред. – един от районите на града в Буда, в него има много промишлени предприятия*) колко надеждни мениджъри ходят на работа, да не говорим колко са те изобщо. Има значи няколко добри съвета, за които нямаме представа колко хора ги следват. Тогава как да разберем, че даден съвет е добър? Дори да е добър, положението е, че в действителност противостоящи си сили разтварят пропаст между намерението и действията. От една страна е ценностната система на мениджъра и какво той мисли за дадена ситуация, а от друга страна съвсем различни неща го правят успешен в работата, друго поведение му помага в издигането.

Ако в училище не си харесвал Андраш, не си кръшкал с него или не си си говорил много с него, това на работното място не можеш да го правиш. Не мисля, че HR ще решат да изхвърлят Анита, защото не ти е симпатична. Не е нужно да си юрист, за да си наясно, че този аргумент не може да издържи от гледна точка на трудовото право. Така че започваш да фабрикуваш всякакви доказателства, отправяш й предупреждения заради някакъв измислен или полулегитимен случай, за да могат да се предприемат съответните стъпки. Мотивите малко куцат, разбира се, но служат на целта. Това откровено поведение ли е?

Ако не следваш насилствено наложените ти правила за разпределяне на увеличението на заплатите, защото не ги намираш за справедливи, ти не си добър войник. Ако действаш според тях, дали си откровен в очите на подчинените си? И колкото по-нагоре се качваш по кариерната стълбица, толкова повече се влошават нещата. Не трябва да казваш, че бизнесът тъне в мизерия, защото колегите ти ще напуснат, затова ти предлагат да измислиш някоя безобидна лъжа. А после борсовият индекс, като един ръководител №1, отнася всичко като „Гангнам Стайл” (*бел. ред. - Gangnam Style, много популярна*

песен на южнокорейския рапър Сай от 2012 г.). Откровено ли ще комуникираш към инвеститорите състоянието на фирмата, ако от това зависи годишният ти бонус? Предполагам, че поведението ти все повече ще се определя от това какво трябва да направиш в интерес на успеха си и все по-малко от това, какво би било вярно в дадения момент.

На кой от себе си трябва да бъдеш верен? Това също може да причини известна шизофрения. На този, който беше преди 10 години или на този, който си сега? Като си спомня това, какъв ръководител съм бил в миналото, не бих се нарекъл автентичен в сравнение с това, което представлявам днес. Това, че съм се излекувал от шизофренията, е окей, но къде съм сега, когато имам нужда от себе си? Какво се случва, ако с течение на времето това, което сме смятали за важно, се промени? Поведението, което ни помага да решим дадена ситуация, също може да се промени. Например случва се да бъда суров с някой ръководител, а по принцип съм мека Мара. Държа ли се така, какъвто съм, или по-скоро по начин, който е най-целесъобразен за подобряване на ситуацията? Ако прочетеш книгите на известни мениджъри като например Стив Джобс или Бил Джордж, те предлагат много готини неща, имат супер съвети, но ако малко се поровиш в мрежата, хората, работили с тях, обикновено не подкрепят това, което те проповядват за своето поведение. Така че те откровени ли са или не? Един от парадоксите на живота е че нещата, които са те направили успешен, най-рядко те държат на върха.

## **РЪКОВОДИТЕЛЯТ ТРЯБВА ДА Е В УСЛУГА НА КОЛЕГИТЕ**

Казват, че е полезно за един ръководител, ако неговите хора му имат доверие. Звучи логично, че доверието е важно нещо. Не това виждам обаче ... Нека да разгледаме въпроса от гледна точка колко сериозни са последствията, ако ръководителят не се ползва с доверието на своите подчинени. Колко важен е този вид доверие за компанията? Моето мнение е, че ако загубата на доверие имаше сериозни последици за бизнеса, компаниите щяха много повече да я санкционират. Нямам предвид „я да ги понаучим малко, че да си изградят доверийце”, а веднага щяха да изритат съответния човек от позицията му. Може би аз виждам малко примери, но за съжаление, и специализираната литература за мениджмънт не ме е разглезила с много научни казуси за това, как съдбата на онзи, в когото подчинените нямат доверие, се е обърнала на зле.

Според създателите на така наречената теория за Servant Leadership (бел. пр. от англ. - служещ ръководител) последователите и членовете на екипа трябва да се чувстват добре, върху това трябва да бъде фокусът. Същността на логиката е, че ръководителят трябва да се фокусира върху хората и техните нужди, за да намират работата си за интересна и смислена, да могат да вземат решения, да имат поне някакъв контрол върху това, което правят, защото така могат да постигнат добри резултати. Това е добре за тяхното развитие и личната им ефективност също ще се подобри. Може да бъде проблем за един мениджър, ако извежда на преден план подчинените за сметка на собствения си просперитет или пък точно в името на него, защото ръководителят не е член на екипа, който ръководи, а принадлежи към ръководния екип заедно с колегите, с които е на едно ниво. Ръководителят трябва да служи на този екип, на тази организация. Скоро става ясно, че лесно може да се намери в кръстосания огън на двата екипа.

Ако ръководителите поставяха подчинените си пред собствените си интереси, не би било трудна работа да се намери служещ ръководител, защото щеше да е всекидневие. Ако, от друга страна, повечето от ръководителите се държат егоистично, тогава ще зяпаме онези, които не са такива, с ококорени очи, тъй като това поведение би било необичайно. Много автори обсъждат, колко е трудно да се осъществи идеалът на служещия ръководител, така че е разбираемо защо това рядко се получава. Но вероятно може да бъде разрешен и този парадокс:

*“Ръководителят може да служи на подчинените си, като влияе на шефа си така, че по възможност междувременно да не го изритат.”*

Психологията може да ни помогне да разберем защо ръководителите рядко се фокусират върху благополучието на другите, въпреки че имат добре осъзнат интерес. Привиден егоизъм е, когато предпочитаме неща, които ни напомнят за самите нас и са в съответствие с представата ни за себе си. Каква обща представа за себе си и ценностна система се формира между ръководителите и подчинените, когато има твърде малки прилики между тях? Единият е шеф, другият не е.



В почти всички фирми офисите на ръководството са на отделен етаж, като може дори да имат отделна столова, но че имат отделен паркинг е абсолютно сигурно. Нищо от това не увеличава споделените преживявания и удоволствия, защото на ръководителя такива се полагат, а на подчинения не. Шансовете за придобиване на общ опит допълнително се намаляват от факта, че ръководителите често ги сменят или те често сменят работата си. Ако новият шеф пристига от различен бранш, тогава дори познанията в тази област не показват обща история. И все пак - на какво разчиташ, защо един ръководител би трябвало да изпитва симпатия към тези, с които почти няма общи преживявания? Ръководителят трябва да се грижи за подчинените си, да им помага да просперират, но изобщо не трябва да им е в услуга.

## **ПОДЧИНЕНИТЕ ТРЯБВА ДА ХАРЕСВАТ РЪКОВОДИТЕЛЯ**

С изключение на неколцина перверзници, повечето от нас не обичат да бъдат лошото ченге. Трябва обаче да се внимава, защото лесно може да има обратен ефект, ако се напъваш да те харесват. Всъщност може дори да съсипе кариерата ти на ръководител. Ако преследваш обичта на сътрудниците, по-вероятно е да постигнеш посредственост, отколкото успех. Ако не можеш да потушиш желанията си в тази посока, по-добре не се посвещавай на това да ръководиш хора. Не се опитвай да направиш всички щастливи, ти не си текила. Ако те назначат, най-разумно би било да се подготвиш предварително за това, че предишните ти работни отношения и приятелства ще се променят, евентуално ще се прекъснат, а дори може да си създадеш врагове. Може би не е голяма драма, ако ти се намират врагове, защото това може да означава, че поне веднъж в живота си застанал зад нещо значимо...

Разбираемо е, че за хората е важно да запазят предишните си приятелства и да поддържат добри отношения, в същото време като ръководител една от основните ти задачи е да гарантираш, че работата действително ще бъде свършена и подчинените ти ще работят по точните приоритети. Естествено е да искаш да ги подпомагаш работата им, като се стремиш да им дадеш всичко, което искат. Приятелствата рядко оцеляват в ситуация, в която между приятели се развива отношение на йерархична подчиненост, някой от тях най-вероятно ще бъде губещ.

Ако, да речем, си началник на свой приятел, тогава като ръководител имаш власт над него, знаеш за него поверителна информация и дори можеш да го уволниш, щом ситуацията го наложи. Да си приятел и да си приятелски настроен са две различни неща. И не е обосновано да се поддържат приятелски отношения - ако се концентрираш върху работата и си коректен, повярвай ми, ще те уважават. За съжаление, това върви заедно с назначаването, трябва да си го извоюваш. Можеш да го направиш и като държиш хората, които те мразят, далеч от тези, които още не са се определили; но по-добрата тактика е да премахнеш пречките пред добрите резултати, да се грижиш за тях, да ги подкрепяш, за да извлекат максимума от себе си. Затова са дошли във фирмата, а не за да си намерят шеф, с когото да се сприятеляват.

Мениджмънтът не е състезание за популярност. Бързам да добавя, че не е и състезание за непопулярност.

## **РЪКОВОДИТЕЛЯТ НЕ Е ДЛЪЖЕН ДА РАЗБИРА ОТ ТОВА, КОЕТО ХОРАТА МУ ПРАВЯТ**

Ако си ръководител, не можеш да бъдеш най-добрият специалист, задачата ти е да координираш работата на по-умни или по друг начин умни хора. Това обаче не означава, че не трябва да знаеш как протича работата в завода. Когато бях директор в IBM, реших да видя, как върви работата в една нощна смяна. Не че нямаше начин да наблюдавам какво правят колегите ми през деня, но ми се искаше да помириша барут и през нощта. Работата не беше различна от тази през деня, но ме изненада, че макар да работеха по-малко колеги, пак им беше много скучно. Дотолкова не се случваше нищо, че остана време да поръчам няколко пици и да хапнем добре. Докато унищожаваше четирите сирена, единият от колегите попита дали не можем да им осигурим някаква задача, която да изпълняват през нощта. Бях изненадан, че вместо да спи на масата, предпочиташе да избере смислена работа, но това беше музика за ушите ми. За голяма радост на фирмата, след няколко месеца успяхме да поемем още работа, която можеше да се свърши в нощната смяна, така можеше да се говори за възвръщаемост.

Не би ли помогнало при вземането на решения ако от време на време и ръководителите опитваха, как изглежда едно „студено обаждане“, какво е в продължение на осем часа да подреждаш в склада?

Вероятно щяха да възприемат по-отблизо проблемите и последствията от решенията си, биха могли да видят повече възможности за това, какво може да се направи по-добре. Да не говорим за чувствата, което изпитах лично като страничен ефект от моята идея - решенията ми станаха по-надеждни, защото хората знаеха, че аз зная какво решавам. Един мой приятел, директор в HR, е убеден, че например иза даден HR мениджър е ползнода се отъркаля малко в пясъка на бизнеса, за да разбере как всъщност протича работата на бойното поле, как протича правенето на пари.

Понякога получавам критики, че - окей, но ръководителят не може да се справи с клиентско обаждане толкова ефективно, колкото служителят по обслужване на клиенти. Какъв е смисълът да изпробва начина, по който работят колегите? Това е просто загуба на време и пари. Правилно, но вероятно и с един нов колега ще бъде същото. Той също няма да има много представа как точно вървят нещата. И между другото, колко голяма е тази загуба? Не вярвам да прецака P&L (*бел. пр. съкращение от англ. на приходи и разходи*) на фирмата... Ученето винаги изяжда известно количество време и пари, но може би по-малко, отколкото ако ръководителят вземе лошо решение поради незнание. Вероятно все пак ще се осребри, ако ръководителят е по-информиран.

Друга критика, която често се отправя, е че ако висшият ръководител общува директно с подчинените, той прескача едно управленско ниво и колегите му се оплакват директно от шефа си. Възможно е. Макар според мен това да е още по-ползна информация, тъй като те мислят точно така за шефа си, независимо дали му го казват или не. Аз бих погледнал на това като да си получил една троха информация и да можеш да решиш какво да правиш с нея.

## **ПОВЕДЕНИЕТО НА ДОБРИЯ РЪКОВОДИТЕЛ СЛУЖИ ЗА ПРИМЕР**

Компаниите избират, мотивират и задържат своите мениджъри въз основа на подобни критерии, така че тяхното поведение става консистентно, особено на по-високите нива на управление. След като в рамките на една компания едни и същи критерии определят кой може да се придвижи нагоре по стълбата, стилът и поведението на ръководителите ще бъдат сходни. Груповото обучение само помага

за това, тъй като мениджърите се наблюдават взаимно и копират един друг. Вероятно логично е заключението, че този феномен може добре да се използва в интерес на това ръководителите да следват модели за подражание. Наистина ли е толкова просто?

Редовно помагам на един от моите клиенти да обучава по-младите продавачи как да представляват ефективно компанията и да придобиват умения в процеса на продажбите и изграждането на пазара. Всичко това не го правя сам - сформираме екип от работещи във фирмата по-старши колеги и няколко външни експерти. Една от темите, с която ги омайвам, е значението да изградиш лична марка. За да не се отдалечаваме твърде много от същността на въпроса, на всеки семинар анализираме добрите примери измежду тези на изключително представящите се в тяхната фирма търговци. Разглеждаме резултатите на Янош или да речем - на Марчи, колко внимателно и упорито са изградили своята мрежа от клиенти. Правехме всичко това с надеждата, че положителният пример ще насърчи по- младите да следват хората с повече рутина.

Почти нямаше случай, при който в този момент да не прозвучат думите „да, добре, но това са Янош и Марчи...“, „те са изключителни, на тях им е лесно...“

Замислих се дали е добра идея за пример на младите да бъдат давани най-добре представящите се колеги. Виждах, че примерите със звездите направо разочароваха тези продавачи, или поне склонността им да действат намаляваше от това, че трябва да се учат от недостижими модели за подражание. Голямата пропаст между тях и по-младите ги караше да махнат с ръка и по-малко да копират добрите практики.

Не е проблем да си представим същото явление, когато искаме да постигнем това ръководителите да вземат пример от толкова успешни примери за подражание. Професор Джъркър Денрел (*бел. ред. – преподава поведенчески науки в университетите в Оксфорд и Станфорд*) твърди, че е много по-ефективно да се учим от тези, които се представят добре, но все още не са на върха в своята професия. Много по-вероятно е резултатите им да са следствие от реалните им способности и действия и по-малко вероятно в успеха им да са играли роля случайни събития. Тези хора са много по-

реални и надеждни примери, от които също можем да си извлечем изводи за това, какво трябва да правим, за да сме ефективни.

Направихме и едно друго изненадващо наблюдение с колегата ми Тамаш Червеняк, когато изследвахме приетото и така често споменавано в специализираната литература управленско поведение по време на нашето проучване „Осъзнато ръководство“ през 2017 г. Анкетираните оценяваха себе си и шефа си в каква степен изпълняват дадени действия. Странно, но не можахме да открием никаква взаимовръзка между поведението на мениджъра и неговия шеф. Така че дали някой дава редовна обратна връзка на подчинените си не зависеше от това дали той самият получава такава обратна връзка от своя шеф. Изглежда, мениджърите не следват добрите примери, не копират поведението на шефа си.

Забелязахме това, защото констатирахме едно и също поведение при всеки един от тях. Говорих за този интересен факт на една конференция и изобщо не ме изненада, че участниците възразиха срещу констатацията и гледаха на нашето изследване с подозрение. Първоначално и аз заподозрях грешка в измерването. Мнозинството беше на мнение, че примерното поведение е важно, защото хората го копират. Приех, че са имали различни изживявания, но дяволчето не ме оставяше на мира, затова ги помолих да дадат примери за подобно копиране. Казаха неща от рода на: „Ако мениджърът мами, като отчита разходите си, колегите му правят същото“, „Ако мениджърът се държи арогантно, ти подчинените му са такива“, „Ако мениджърът идва в офиса в 10 ч, колегите му също се отнасят небрежно към работното време“.

Не можех да споря с тях. Но нека разгледаме по-отблизо тези наблюдения. Нито едно от тях не е положително поведение! Не виждам противоречие между резултатите от нашите изследвания и наблюденията на участниците в конференцията. Струва ми се, че ученето от примери за подражание работи по-малко в случай на положително поведение, в същото време, при отрицателните примери копираме шефа си много ефективно. Можем да наблюдаваме това явление и в други области на живота: ако видиш боклук, хвърлен до кофата, по-вероятно е да хвърлиш и своя до него, отколкото да събереш непопадналите в целта парчета. По подобен начин когато някои шофьори изпреварват в аварийната лента на магистралата, те намират все повече последователи.

Много специалисти по развитие на организациите се опитват да дават положителен пример на мениджърите, за да бъдат успешни в бизнеса, по-ефективно да изпълняват задачите си, където и да се намират в кариерата си, или как да извлекат максимума от колегите си. Ако си мислят, че тези примери ще ги направят по-добри мениджъри в бъдеще, грешат.

Обърни внимание, че авторите на книги за бизнес пишат за мениджъри, които са редки примери, поради което в повечето книги фигурират едни и същи 10-15 човека. Така предполагаемите взаимозависимости, които са наблюдавали в поведението им, имат твърде малко общо със света на всекидневието. Прославените звезди се различават от обикновения мениджър само в нюансите, но пък това е напълно достатъчно, за да е невъзможно да им се подражава, така че тези примери дават много малко възможности за учене. Въсъщност няма убедителни доказателства, че като следваме съветите на Бил Гейтс, ще можем да ръководим по-добре екипа си. Не искам да кажа, че тези хора не могат да бъдат пример за подражание в някои отношения, но ние силно надценяваме и погрешно разбираме ролята им по отношение на собственото ни развитие. Не копираме това, което в действителност е направил един модел за подражание, а по-скоро слушаме, какво казва той за това, което е направил според собствената си преценка. Установяването на така формулираните взаимовръзки е под въпрос и поради това доколко сме способни обективно да наблюдаваме поведението си, когато сме в напечена обстановка.

Имам чувството, че хората искат да чуват само добри истории, към обратно мнение ушите им вече са по-малко чувствителни. По-специално, тези *bedtime stories* (*бел. пр. от англ. приспивни приказки*) въздействат по-малко, тъй като при липса на пълен поглед върху нещата не може да се оформи реална представа за моделите за подражание. Да не говорим за скучните дреболии, въпреки че те могат да имат решаващо значение.

За колко високо ценени от нас творци са излезли наяве осъдителни неща? Достатъчно е да споменем неотдавна представените филми „Бохемска рапсодия” и „Рокетмен”. Обожаваните от нас Фреди Мъркюри и Елтън Джон са също толкова грешни, колкото всеки друг. Е, те могат да свирят и пеят много по-добре. Копнежът за модели за подражание е разбираем, но не е много удачен.

## КАК ДА ПОДОБРИМ ЕФЕКТИВНОСТТА НА МЕНИДЖЪРИТЕ?

Горните няколко примера поначало поставят под въпрос дали управленските умения могат изобщо да бъдат схванати? Във фирмите често се говори, че мениджърът трябва да е откровен, да вдъхновява другите и да се грижи за подчинените си. В резултат на това програмите за развитие също си поставят за цел да оформят такива универсални качества. В много компании смятат, че ако мениджърите разполагат с определени качества, значи те са добри мениджъри. Смятат, че има нещо, на което му викат мениджмънт, и го знаят от там, че го притежават мениджърите, иначе нямаше да са мениджъри, а служители. Това е

малко като да кажем, че нашето куче се държи по кучешки, защото все пак е куче. Вярно, но едва ли помага на нашия папагал, който си мечтае един ден да стане куче. Това „знаем го, нали виждаме нещо“ е доста несигурен аргумент, нека си го признаем!

Дори отличните ръководители си имат слабости. Ако добрият ръководител трябва да бъде етичен, как тогава се вписва в тази категория Стив Джобс, който на всеки шест месеца си е купувал нова кола, за да не се налага да я регистрира и да може да паркира на места за инвалиди? Какво ни показват тези обожавани управленски модели? Какво заключение можем да си направим от списъка с желани управленски поведения, ако очакванията в него са вариативни? В края на краищата не е проблем, ако в деня на влюбените не си влюбен. И на задушница не си мъртъв...

Ръководителят може да реши да избере едното или другото, но може ли да го направи от висотата на позицията си, ако така му харесва? Или може би все пак няма такъв списък с качества, към чиито елементи някой ако се придържа, ще стане добър ръководител? Много по-реалистично е ръководителят да е добър в някои елементи от списъка, а в другите не толкова. Няма доказателства, че мениджърите имат общи магически характеристики, тъй като много от тях се справят доста добре, дори да притежават само няколко. Нещата, които се предполага, че са необходими, за да ръководим хората, не допринасят много, за да разберем какво е мениджмънт и още по-малко ни помагат да бъдем по-добри в него.

*„Да си ръководител е като да си жена. Ако трябва да кажеш на хората, че си това, тогава не си това.“*

Какво можем тогава да кажем за мениджмънта? Това, че е един вид свободен стил - мятане няколко умения в торбето, такива, с които вече разполагаме, и тръгваме да ръководим хората. Хайде да го правим, както знаем, без особено да разбираме същността му. Може би затова мениджмънтът все пак не изглежда толкова мистериозно нещо. Аз бих казал, че ръководител е този, който има последователи. Толкоз и нищо повече.

Толкова е очевидно това твърдение; и все пак чувствата, страховете и надеждите на последователите липсват от речника, когато говорим за мениджърите. Вместо тях са включени неща като стратегия, представяне, визия, харизма, комуникация, изграждане на взаимоотношения. Но от описанието на ръководителите никак липсват точно последователите. Защо някой би инвестирал времето и енергията си в следване на друг човек, защо би поемал риск вместо някой друг? Защо подчинените следват някого, защо остават до късно и доброволно поемат допълнителна работа?

Възможно ли е с готовност да следваме именно тези, които ни помагат да се свържем с нашите цели, които ни казват какво точно очакват от нас, които ни обграждат с колеги, които дефинират съвършенството по същия начин като ние самите, които ни ценят заради силните ни страни, които ни насърчават да ставаме все по-добри, които укрепват вярата ни в собственото ни бъдеще? Това не са елементи от списъка, наречен качества на ръководителя, а чувствата на последователите. Трябва да открием не какви качества има добрият ръководител, а какви чувства трябва да събужда в последователите си.

За доста безпочвени намирам консултантските умувания върху това, какъв е добрият мениджър. Повечето от тях не схващат добре същността. Доколкото аз мога да преценя, не чувствам особена връзка между това, дали някой знае нещо за мениджмънта и дали ще бъде успешен гуру в създаването на мениджъри.

Как бихме могли да се убедим, че даден ръководител е добър? Един от най-добрите начини би могъл да бъде не да искаш от



последователите да оценяват ръководителя въз основа на някакви концепции, а да ги помолиш просто да оценят собствените си чувства, опит и преживявания. Хората поставят бъдещето си в ръцете на мениджъра, ако получават нещо в замяна, а това нещо е самоувереността. Имат доверие в мениджъра ако той доказва, че отваря повече врати, отколкото те сами биха могли, или че ги приема по-насерiously, отколкото те самите себе си. В момента, в който започнем да произвеждаме разни теории, същността на мениджмънта напълно изчезва от ползрението ни.

Ако мениджърите са толкова несъвършени, необучени и неподготвени, има две възможности за подобряване на ситуацията. Едно широко разпространено мнение е да ги обучаваме и развиваме, евентуално с по-добри техники на подбор да се опитаме да намалим риска, като по този начин да подобрим съотношението между компетентни и по-малко компетентни мениджъри във фирмата. Другата възможност е да не сме толкова зависими от тях.

### **Мениджърите трябва да се обучават!**

Компаниите харчат много пари за обучение и развитие на мениджърите и в повечето случаи търсят спасение в тренингите. Когато видят, че мениджърът не се справя добре, им просветва, че трябва да го тренират, за да се обучава в името на развитието. Не знам кой как вижда нещата, но когато при мен се появи дилема с управлението, тогава на заден план са налице две много рязко разграничени неща

Едната пропаст е празнотата между „незнаенето“ и „знаенето“. Ако не знам какви съвременни теории за мотивацията съществуват, тогава това е проблем със знаенето. Тренингът е достатъчно добър инструмент за прескачане на пропастта в знаенето, защото там всъщност се извършва трансфер на информация и участниците придобиват необходимите познания. Няма значение колко секси или забавно протича тренингът (онлайн или офлайн) - всичко, което всъщност става, е че натискаме бутона за изтегляне и информацията влиза в главите ни.

Едната лоша новина е, че от това, че знаем какво трябва да правим, все още няма да го направим; едва много малка част от участниците

ще направят нещо с придобитите знания. Един приятел казваше, „на 15 години аз бях най-добър в класа по правене на секс на ум.“

Другата не особено добра новина е, че рядко срещам мениджър, който да знае достатъчно как се ръководят хора. Моето мнение е, че пропастта „незнаене - знаене“ е най-малкият проблем от гледна точка на резултатите на мениджърите. Има една друга, много по-голяма пропаст, която се отваря между „знаенето“ и „правенето“. За съжаление, тренингите не са подходящи за нейното преодоляване, тъй ато знанието вече сме го изтеглили, мениджърът вече разполага с него, но, както видяхме, знаенето в повечето случаи не води до правене. Излишно е да купите книга и в електронен, и в печатен вид, съдържанието е едно и също. За преодоляването на пропастта „знаене - правене“ много по подходящи средства са коучингът, менторството, шедоуингът или дори едно просто проследяване. Следователно въпросът е в това, когато забележим дефицит при един ръководител - той от „незнаене - знаене“ или от „знаене - правене“ идва? Важно е въпросът да бъде изяснен, защото е целесъобразно изборът на средства за развитие да бъде направен в съответствие с него.

Няма да навреди да се внесе известна осведоменост в програмите за развитие, защото можеш да очакваш сравнително ниска степен на учене чрез преживяване от виждането в пъпа след изграждане на сал от полиетиленови бутилки. Напомня ми случая, когато питат чичо Пицца дали някога е пил лоша ракия.

– Пил съм, ами.

– И каква беше?

– Добра!

Може да възникне въпросът защо тренингът е толкова неефективен инструмент? Типичният курс изглежда приблизително така: има един треньор, който разказва гръмки модели и примери, понякога доста убедително. За да не бъде скучен, ни показва и 1-2 видеоклипа, в които някой казва същото, но по друг начин; евентуално хора си говорят за това, какъв е добрият мениджър, понякога представят примери за следване от реалния живот. Забавляват участниците с казуси, като показват какво въздействие са постигнали смятаните за

успешни мениджъри. Може дори да усетим тяхната харизма през екрана.

Докато мениджърите гледат лицата, които им говорят, може да намерят това, което чуват за вдъхновяващо, ще бъдат любопитни, може дори да получат енергия за действие, защото имат чувството, че са научили нещо важно. След това треньорът пристъпва напред и разказва модела, обяснява какво са видели и превръща в адски скучно това, което участниците дотогава са намирали за интересно.

Моделът не възпроизвежда абсолютно нищо от чувството, което видеото евентуално е предало. Треньорът превръща поучителната история в някаква тъпа 2x2 матрица или пирамида, евентуално рисува едно след друго кръгчета, в които вписва отвлечени думи, като например надеждност, емпатия, визия и т.н. И вместо да облекчи подобното на чистилище чувство, обзело публиката, треньорът е способен да откъсне и косми от доста посивелите дотогава къдрици: сега идва времето, когато ще прекарат следващите часове от живота си, като подробно разглеждат онези думички, които са написани в кутийките и обсъждат теоретично, какво ли трябва да се направи, за да се превърнат в нещо повече.

Понякога се налага преди обучението да се попълни въпросник със съмнителен произход, за да има за какво да се говори през различните часове на деня и за да могат участниците да сравняват резултатите си с нещата в мъничките кръгчета. Понякога по двойки или в малки групи трябва да се оценяват едни други доколко са емпатични или пък трябва да дават обратна връзка доколко според тях другият е отговорил на понятието от кутийката по време на упражнението. Понякога записват идеи какво трябва да се направи, за да има повече емпатия, след това папката, която получават, се озовава на една полица в офиса, на която се държат документите, които не са изваждат нито веднъж през скапания им живот. Такива тренинги носят обещанието, че ако направим всичко, което промитият ни мозък все още би могъл да поеме до края на деня, тогава ще изглеждаме много повече като мениджъри, отколкото преди да влезем в учебната зала.

Сещам се за вица, дето изобретателят представя новата си машина за бръснене.

- Работи така - обяснява, - слагате си главата и двете остриета на бърза ръка обръсват лицето.

– Извинете – пита някой от слушателите, – не е ли проблем, че лицата на хората не са еднакви?

– Това е първият път – гласи отговорът.

Много компании осъзнаха, че за такова обучение в действителност няма нужда от треньор, защото няма съществена разлика между ефекта от един тренинг и едно електронно обучение, но дигиталната платформа го провежда драматично по-евтино. Класическата методика на повечето тренинги помага най-вече да научиш как през ХХІ век да изградиш компания от ХХ век.

Не ме разбирайте погрешно, ние също използваме подобни на горните техники по време на нашите програми за развитие на мениджърски умения, но фокусът никога не е върху модел на управление или теория. По-скоро доближаваме мениджъра до това, което е самият той - дишаш, развиващ се, притеснен, несигурен, грижовен, объркан, решителен и хаплив човек. Насочваме вниманието към това, как може да надгражда силните си страни при ръководенето, как да смекчи влиянието на слабостите си, как ефективно да действа във всекидневието. Търсим отговор защо изобщо някой би го последвал, тъй като подчинените се свързват емоционално с мениджърите, а не се съсредоточават върху управленските модели.

Когато съгласувам с клиентите каква програма за развитие би била най-ефективна за тях, те често искат тя да бъде специфична за компанията. Може би има проблем с моите способности, но за съжаление не разбирам какво точно имат предвид. Освен че не ги вкарваме в тренинги, работим по актуални дилеми, с които след това продължаваме да работим при личностното развитие; всъщност нямам други идеи, с какво може да бъде по- специфична.

Как бих могъл като външно лице да направя програмата по-специфична, когато разполагам с най-малко информация за това, какво всъщност протича при тях? Само клиентите могат да направят една програма за развитие специфична, защото те знаят какви в момента са предизвикателствата, на какво откликват по-добре ръководителите, какво ги тормози най-много. Ако помогнат да

уцелим върху какво да се фокусира програмата, тогава може да се уточнят рамковите теми; но това зависи най-вече от тях, а не от доставчика на услугата.

Разбира се, наясно съм, че е много по-комфортно да го пробуташ на партньора, защото от 10 случая в 9 намирам, че разбирането за HR е много далеч от това, което всъщност се случва всекидневно; така че колкото и да я въртим програмата в началото, в действителност винаги ще е различна от това, което са ни казали. Тъй като те самите не са сигурни дали добре разбират проблемите на ръководителите, предпочитат да поверят на партньора по развитието да направи нещо. Колко по-голям шанс има външният партньор самостоятелно да реши един проблем, отколкото хората, които се сблъскват с него всеки ден?

При един от нашите клиенти около 50 мениджъри участваха в една от програмите ни за развитие. Преди началото на програмата предложих на колегите от HR участниците задължително доброволно да кандидатстват за програмата. Аргументирах се с това, че е реална и приемлива ситуацията, ако някой точно в този момент има критичен проект или положението в работата или личния му живот е такова, че моментът не е най-подходящ да развива своите управленски умения.

Клиентът отговори да не се притеснявам, тук като кажат, че ще има обучение, всеки скача и участва. Ще я видя тази работа, казах си. За съжаление опитът, натрупан още в първия ден, го опроверга - имаше хора, които наистина не разбираха какво правят там, имаше хора, които дори не искаха да бъдат там, и имаше и такива, които биха предпочели да използват това време за нещо друго.

Не е ли по-вероятно програмата да бъде по-полезна, ако дойдат хора, за които развитието на умения е важно и актуално, а не да ги насочат за преглед на простатата, на който нямат абсолютно никакво желание да отидат? Възможно ли е ръководителите да не са еднакво мотивирани да се развиват? Какъв спад в бизнеса причинява ръководителите да не се развиват в една и съща степен и с еднаква скорост?

Управлението не е писта от Формула-1, на която има абсолютен победител. Когато всеки напредва в някаква степен, общата картина

ще бъде по-добра. Това няма ли да е приемлив резултат? И все пак на какво разчитат - да принудят мениджърите да участват в програма и те да се върнат на работното си място поумнели и мотивирани? Върху какво са изградили този свой оптимизъм? При подобни съображения идеята е че се изпращат всички на една програма, за да получи всеки поравно от доброто. Но тъй като не всеки иска от това добро, в края на програмата вече ще помнят не че HR са искали да дадат на всеки по нещо, а че са им пробутали някаква тъпа програма.

Разбираем е стремежът възложителят да иска да се увери, че е взел правилното решение, когато е избрал дадения тренинг. Ако например говорим за ефективността на един тренинг по здравословни и безопасни условия на труд, тогава може да е по-лесно да се измери, какво остава в главите, но важи ли същото, ако става дума за развитието на „меките” способности? Най-често използваният начин за оценяване на тренингите е след обучението (или дори междувременно) с помощта на въпросник да попитат участниците, каква според тях е била програмата. Колко нови неща са научили, колко са доволни от мястото, как е било храненето и пр.?

Интересно, колко ли новости може да има в един тренинг за развитие на ръководните умения? Какви нови неща могат да се появят, когато се установява редовно ли дават обратна връзка ръководителите за работата на колегите си? Спринцовката и във времената на баба ми е изглеждала по същия начин, както и днес, а е много вероятно и по времето на моите деца да изглежда по същия начин. В това наистина няма нищо ново.

Често ли питат участниците дали им е харесал тренингът? Защо е важно дали треньорът е успял да въздейства на участниците? Не е ли по-важно да се провери дали след това участниците използват за нещо наученото? Наистина не разбирам, какво ни казва за тренинга това дали соленките са били вкусни? Все пак ръководителите не са взели участие в тур за гастрономически преживявания...

Храната трябва да е нормална, разбира се, но не виждам защо трябва да се оценява дегустационното меню. И това ми хрумва като видя такива въпросници - интересно как елиминират халоефекта? Сигурно ли е, че отговорите на участниците на отделни въпроси са независими едни от други? Например не може ли лошата храна да

повлияе така, че като е трябвало да седят гладни на тренинга, са били по-невнимателни?

Една от любимите ми случки е, когато направиха въпрос от това, че осигурените за семинара спомагателни материали бяха разпечатани в черно-бяло на А4 формат и бяха раздадени в обикновена папка с рингове, докато техните мениджъри бяха свикнали на папки с кожена подвързия. По-рано при някой от партньорите им беше спазарил нещо подобно в цената на тренинга, а сега на какво прилича участниците да получават един класър със скромнен дизайн?

Наред с факта, че разбирах предполагаемото неудобство, което тази ситуация може да предизвика, бях на мнение, че за съжаление това не е наш проблем, защото не ние сме създали нерационални условия за колегите по-рано. В крайна сметка коректно се договорихме да им изпратим материалите, а те ако искат и в манерки с козя кожа да ги скрият, щом им е удобно.

Но нека да направя един коментар, помолих. Нали за всички е ясно, че тук се вдига врява, за да може оценката на единствения въпрос от въпросника (доколко сте доволни от материалите, получени на тренинга) да бъде с няколко десети по-висока? Защото е все едно дали никога повече няма да извадят цветно-ароматната или черно-бялата папка. Не трябва ли да се занимават с това дали са приложили нещо от наученото? Да речем мен специално това много повече ме занимава.

На една конференция един немски колега по HR ме попита колко гъвкави и персонализирани са нашите програми. Казах му, че всъщност не са особено. Разказах му тази история, като добавих, че вместо кожена подвързия решението на клиента беше да постави собственото си лого върху черно-белите страници, да направи рамките на таблиците сини, малко да реструктурира страниците в Word формат и след това да ги подвърже в пластмасова папка със спирала. Не знам дали това се брои за кожена подвързия, но тъй като не знаех за какво и как използваме хендаутите (*бел. пр. от англ. безплатните материали*), резултатът от редизайна беше, че не остана достатъчно място за водене на бележки и нещата, принадлежащи на едно към друго, попаднаха на отделни страници. Е, така хартията може и да е станала по-хубава, но беше по-малко използвана. Досега, колкото и пъти да сме правили компромис по

желание на клиента, ефектът почти винаги е бил по-слаб, отколкото сме могли да постигнем с многократно използваните от нас методи, така че вече сме все по-малко гъвкави. Има хора, за които е от първостепенно значение да блеснат като ръководители, но за щастие стават все повече тези, които поставят ефективността на първо място.

## **Вдъхновяващите случки причиняват повече проблеми,отколкото решават**

По отношение на развитието много хора ценят високо вдъхновяващите случки на другите. Непълните, но много добре звучащи истории от миналото могат да окажат силно въздействие върху нашите вярвания, нашата визия за бъдещето и нашето мнение. Ако се вгледате внимателно, случките, които умело обясняват събитията, са впечатляващо прости, защото това се учи в сторителинга (*бел. пр. от англ. разказване на случки*), конкретни са, отдават голямо значение на таланта или дори на глупостта, подчертават, че намерението играе по-голяма роля от късмета и се фокусират върху малкото моменти, които наистина са се случили, забравяйки за тези, които не са.

Добрите примери със сигурност ще ни накарат да повярваме, че намеренията и действията ни са съгласувани. Както обсъдихме по-рано, поведението често се проследява до личностни черти, пренебрегвайки значителни когнитивни отклонения, създавайки в слушателите погрешното впечатление, че просто трябва да следват рецептата и успехът е неизбежен.

Да предположим, че срещнеш човек на благотворително събитие. Бързо се впускате в разговор и го намираш за симпатичен въз основа на това как е протекла дискусиата. След няколко дни ти хрумва, че дори можеш да се свържеш с него във връзка с набиране на дарителски средства, та нали ти се видя толкова щедър... Но какво точно би могъл да кажеш за щедростта на новия си приятел? Коректният отговор е - нищо, защото това, че сте се запознали на благотворително събитие, не означава, че той е щедър дарител. Ама нали те изкефи, така че представата за него не се основава единствено на фактите, а важна роля играят също чувствата ти и впечатленията ти. Например че го намери за готин. Така си създаваш една предиспозиция, че той е щедър. Дори го харесваш още повече



от преди, защото сега вече е и щедър. Доказателства за това нямаш, но умело разкриваш случката с информацията, която си мислиш за него. Соломон Аш (*бел. ред. – американски психолог от полско-еврейски произход (1907 – 1996 г.), един от основоположниците на социалната психология*), в експеримент, проведен през 1946 г., помолил участниците да дадат обратна връзка за личностите на двама души. Какво мислят за Алън и Бен?

Алън: интелигентен, старателен, импулсивен, критичен, инатлив, завистлив

Бен: завистлив, инатлив, критичен, импулсивен, старателен, интелигентен

Ако според теб Алън е по-печен от Бен, то и ти си като повечето от участниците в експеримента. Качествата в началото на списъка променят значението, смисъла, тежестта на тези, които следват, въпреки че никой не е казал, че има определена подредба. Отново можем да наблюдаваме халоефекта. Най-често можем да говорим за това изкривяване при възприятието на личността, когато въз основа на положителна или отрицателна черта правим извод за другите черти на дадено лице.

Мой приятел, играч на борсата, ми разказа, че миналия месец е направил много пари от акции. Обожествяваше брокера си заради добрите му съвети. Радвахме се заедно, почерпихме се и се разотидохме. Случката беше наистина вдъхновяваща. След няколко месеца пак се срещнахме и той с разочарование и неразбиране ругаеше брокера си, защото ебеш загубил много предния месец.

Да речем, един ден получаваш бюлетин от брокер, че цената на дадена акция ще се покачи. Следващата седмица виждаш, че е бил прав, обменният курс наистина се е повишил. Седмица по-късно също получаваш бюлетин, в който има предположение, че според него цената на дадена акция ще се понижи. Така и става. В продължение на два месеца получаваш бюлетините и всяка прогноза се оказва вярна.

Този пич си го бива, знае, си мислиш. Следващата седмица получаваш една добра инвестиционна оферта от фирмата, естествено срещу солидна комисиона. Тъй като е впечатляващо постижение в продължение на 8 седмици да познаят как се движат акциите,

действаш. Но ако се замислиш малко, едва ли има шанс някой да е такъв спец. Какво е онова, което не виждаш? Нека погледнем. През първата седмица не си бил единственият, който е получил бюлетин, освен на теб е изпратен и на много други хора. Но не същият бюлетин! Половината са получили такъв като теб, че обменният курс ще се покачи, а другата половина - че обменният курс ще падне. При които не е познал, на тях не е изпратил бюлетин през следващата седмица, втория са получили само тези, при които прогнозата е била вярна. Брокерът продължава тази логика и по-нататък - винаги изпраща бюлетин само на тези, при които прогнозата е улучена. Списъкът с адреси всяка седмица намалява наполовина, защото занапред не получават имейли хората, при които предположението е било грешно.

В края на осмата седмица ще има няколко късметлии, които са видели осем точни прогнози независимо от това, какво е станало на фондовия пазар. Проста математика е всичко. Брокерът всъщност може и да е пожегвал малко мариновани в кръвта на късоопашато прасенце пилешки дреболии в една по-малко слънчева странична уличка в евтин квартал - и все пак в очите на някои хора той изглежда като гений. И сега от тези няколко човека ще приберем малко пари... – продължава историята.

Не мисля, че ще има голям спор между нас, че това не е знаене, а хазарт. Но определено е хитро! Отличното представяне може да изглежда впечатляващо, но за съжаление не знаеш след колко опита го е постигнал брокерът. Но пък логиката му работи, защото всъщност не те е прекарал. Казва истината, само дето ти си правиш грешен извод от нея.

Пазарът на хранителни добавки също се ръководи от подобна логика. Да вземем едно лечебно чудо, което е показало успешни резултати при лечението на крака на Фродо. Някой качва в Интернет успешния ефект на препарата, стъпалото му е олекнало с няколко килограма, и разказва историята на своето излекуване. Междувременно Сувлаки, самопровъзгласилият се доктор, вече е написал книга, озаглавена „Полезният ефект на Омега 972 при успешната оптична настройка на цокли, подобни на Фродовите”.

Под въздействието на книгата, на историите за успеха и на маркетинговите кампании много хора изпробват метода.

Вероятността да има 1-2 души, чиито крака вече не се окосмяват, не е нула. Разбира се, не се знае дали е заради употребата на препаратата или въпреки нея. Така или иначе това ще е човекът, който под псевдонима fir2flor ще препоръчва препаратата в постовете си, докато другите, на които вече са им изгнили няколко чифта обувки на краката, ще си траят - защото каква стойност би имала новината, че си изпробвал нещо, което не е сработило? Да не говорим, че тогава всички ще знаят, че краката ти са като тези на Фродо.

В крайна сметка какъв е процентът на изцеленията? Вслушваме се в гласовете, които потвърждават една положителна промяна и в същото време игнорираме онези, които я опровергават. Да приемем, че си успял точно да измериш положителния ефект на синьото френско хапче върху бръщолевенето на глупости. Остава да се отговори на въпроса дали резултатът може да се повтори? Ще получат ли и другите 20 институции същите резултати като вас, ако направят същия експеримент?

Когато правех изследванията по моята докторантура, ми се е случвало, следвайки методиката, публикувана в дадена научна статия, да не мога да репродуцирам резултатите. Или авторите не са описали всичко, или измерванията им са били грешни. Но не това е същественото. Писал ли съм на някого че съм тъп и не мога да го повторя? Не. Не съм, защото не е много героична публикацията да напишеш: „Хей, момчета, пробвах, ама не еб@ва да се получи.“ Кой вестник би публикувал статия за това, че не сме открили нищо?

Но да се върнем към първоначалния пример: какво става, ако в 20-тата институция успеят да повторят експеримента и синьото френско хапче проработи? Служителите на тази институция дори започват да публикуват, че са успели, тъй като това вече има новинарска стойност. Така че имаме 2 положителни и 18 отрицателни опита.

Бих могъл да го кажа и така - има 2 късметлийски институции, които са показали връзката между френското синьо хапче и излекуването от бръщолевене на глупости. Ако на базата на изследванията решиш да прибегнеш към синьото френско хапче, ще допуснеш същата грешка, както военните, когато изучават дупките от куршуми в самолетите.

Трудно е да се ориентираме между различните твърдения, защото има доста голяма несигурност в нещата, които се опитваме да измерим. Малко като обратната връзка на съпруга към начинаещата домакиня: скъпа, този сладкиш с маково семе е малко солен. Ама това е шкембе яхния... Е, тогава е малко сладка.

Разбира се, не можем да вземем предвид изследвания, които дори не са написани, но пък можем да си вадим изводи за данните, които не можем директно да измерим. За това ще стане въпрос и в 10-та глава.

Как може да се определи какво е реалното въздействие на една вдъхновяваща история за успеха, на един метод, на една програма за развитие? Прост пример е чудодейното хапче, което предпазва от фатални ракови заболявания.

Като първа стъпка приеми, че чудодейното хапче няма никакъв ефект. След това вземи две групи, даваш го на едната, на другата не или евентуално вместо него даваш плацебо. Очевидно се надяваш, че за тези, на които даваш от твоя извлек, ще има по-малка вероятност да умрат, отколкото за тези, на които е дадено плацебо. Ако в групата на хапчето умрат по-малко хора, значи препаратът действа и може да излезе на пазара.

Преди да оставиш спирачна следа от „Волга” в гащите си, нека поразмишляваме малко! Не е достатъчно, че си направил съответстващо с теорията ти наблюдение, резултатът също трябва да е несъответстващ с противоположното на предположението ти. Като деца ни учеха, че всички буболечки са насекоми, но не всички насекоми са буболечки.

Нека вземем произволна популация от 50 души и приемем, че шансът за смърт е 10% както в групата, лекувана с чудодейното хапче, така и в групата, получила плацебо. Внимавай, това не означава, че от двете групи ще умрат по 5 човека! Вероятността петима от групата, получила хапчето, да умрат е приблизително 18,5%, защото в тази група има само 25 души. Ако продължиш да пресмяташ, ще видиш, че вероятността да умрат по-малко болни, лекувани с това хапче, отколкото с плацебо, е 43,3%.

Я чакай малко! 43,3% е и вероятността по-малко пациенти, лекувани с плацебо, да умрат в сравнение с тези, лекувани с това хапче.

Следователно това, че виждаш по-добри резултати сред пациентите, лекувани с лекарство, едва ли предоставя информация дали препаратът действа.

Нещата биха станали наистина интересни, когато смъртни случаи бъдат много по-малко в групата на хапчето, отколкото в групата на плацебото. Да кажем, петима пациенти, лекувани с плацебо, умрат по време на експеримента, но няма смъртен случай в групата, лекувана с чудодейното хапче. Ако нашето първоначално предположение е вярно, и в двете групи има 90% шанс за оцеляване. Съвсем точно е вярно, че първият пациент, лекуван с това хапче, има 90% шанс да оцелее. Когато първият пациент умре, вероятността и вторият да оцелее вече е само 81%. За третия вече е само 72,9%. Докато стигнем до края на редицата, вероятността всичките 50 да оцелеят остава малко над 0,5%. А сега замести чудодейното хапче с използваните за подбор тестове, програми за развитие, 360-градусови оценки и т.н. Оставям на теб да мислиш нататък.

Много добре разбирам, че е по-лесно да следваш полусляпо „научните“ методи, създадени от други, или е по-лесно да използваш установената система, защото вече донякъде работи автоматично. От това няма да стане по-добра, но създава илюзията, че има нещо, което можем да използваме. Много по-лесно е да приемем резултат, който се е получил поради начина, по който винаги сме правили нещата си. Един нов метод може да бъде по-добър, ако се конфронтира с предишните ни представи, вярвания, навици, а не като ги подсилва.

Вечната въртележка и потискащите очаквания на работното място доста депресират хората. Разбираемо е, че по-често имаме нужда от отпускане и индустрията задоволява нуждите на потребителите. Подготвените лектори на бизнес-школите оставят добро впечатление в участниците, лекциите са приятни, може да се пътуват до готини места, някои школи провеждат курсовете си например в екзотични страни. Сякаш един и същ семинар би имал по-добър ефект в Сингапур, отколкото във Виена. Много хора смятат за важно вдъхновяващите TED лекции (бел. пр. аббревиатура от английския израз Technology Entertainment and Design – „Технология, развлечение и дизайн“) да дават надежда на хората, но колко реализирани идеи могат да бъдат чути в резултат на една такава лекция?

Разбирам, че надеждата е по-добра от отчаянието и мога да приема, че е трудно да привлечеш клиент с изречението „имам едно супер скъпо обучение, на което ръководителят добре ще се забавлява и ще може да се надява нещата да тръгнат в правилна посока”. Трудности причинява най-вече това, че от една вдъхновяваща презентация за 5-20 минути не става ясно колко основателни са твърденията на лектора. Да речем, че опиташ, но тъй като не си разбрал точно обстоятелствата, се проваляш и те отпращат от фирмата. И сега ли би казал, че презентацията е била полезна? Не искам да очерням бизнес школите, но реалната им стойност е далеч от това, което обещават. На една конференция директор HR ми каза, че изпращат мениджърите си на MBA (магистратура по бизнес администрация) обучение, защото това е скрита добавка към заплатата. Поне беше откровен. Не с мен, а със себе си.

Митичните истории за мениджъри супергерои също създават повече проблеми, отколкото решават. Виждам, че настъпват основно три неща, когато хората чуят и прочетат такива теми:

- Мислят си: еха, това е някаква голяма работа, дори не са в близост до този професионализъм, така че това е много добро извинение да не пробват идеята, защото така или иначе не могат да успеят.
- Не забелязват грешките, допуснати от вождовете, които се смятат за примери за подражание, наострят си ушите само за успехите им, защото точно това е, заради което са ги забелязали.
- Успешните, отлични мениджъри са малко и рядко се срещат. Техният пример е много труден за следване или копиране. И все пак, как можем да се учим да плуваме бързо от човек, който има ципа между пръстите си?

Хората често правят грешката да си вадят поуки от редки, случайни събития, а така ще имат предложения и решения, чието изпълнение би било невероятно трудно за обикновения човек. Въпреки че не съм правил проучване по този въпрос, мисля, че обикновените хора са много повече от изключителните. Ако си като повечето хора, тогава подобно на тях не знаеш дали принадлежиш към мнозинството или към малцинството, защото обикновеният човек изобщо не се смята

за такъв. Поставяме нереалистични очаквания към себе си, така че имаме добри шансове да бъдем разочаровани. Вместо от приказки за възшебния еднорог, имаме нужда от данни, факти и идеи. Не е ли възможно да подтикнат обикновените хора много по-смело да опитат, ако погледнат на изключителните примери за подражание като на хора със слабости, опознавайки техните грешки и провали?

Да речем, че не съм прав по отношение на това, че историите за героични ръководители всъщност не водят до истински напредък. Но не това е най-голямата въпросителна за мен при търсенето на вдъхновение, а това, дали слушането на вдъхновяващи истории е ефективен начин за промяна. Би могъл да кажеш, че не е, но все пак помага на човека да продължи напред. Възможно е. Но колко точно помага? И най-вече за колко време?

Ако използваме времето, което прекарваме във вдъхновяващо слушане, за действия нямаше ли да сме по-напред? За съжаление не мога да повярвам, че нечий живот се е подобрил под влияние на вдъхновението. Слава богу вече знаем много за това кое оказва положителен ефект върху промяната на поведението, но за съжаление вдъхновението не е на първите места в списъка. Може би най-голямата му полза може да се открие във факта, че подобрява мотивацията, под негово влияние ставаме по-смели, мислим по различен начин. За мотивацията обаче се знае, че за съжаление намалява доста бързо. След няколко седмици си спомняме само, че сме слушали добра мотивираща лекция, а след месец-два едва помним, че някъде сме чули нещо, което тогава ни е изпълнило с хубаво чувство. Виждали сме това, виждали сме онова... Много изследователи са доказали, че чувствата ни, независимо дали са положителни или отрицателни, доста бързо изчезват. Поне по-бързо, отколкото очакваме. Това лесно може да стане и с един положителен емоционален тласък след добра TED лекция.

Често фирмите канят звезди за гост-лектори на вътрешните си събития. Ако го правят, за да забавляват публиката, тогава е разбираемо. Не мисля, че разполагаме с данни, под влиянието на колко от техните истории са се променили отношенията, сред които хората работят. Променен ли е начинът, по който се измерват резултатите на работното място, по който се заплаща на служителите или начинът, по който се назначават мениджърите? След като погълнат вдъхновението хората отново сядат пред

компютрите си или се връщат в завода сред същите хора и правят всичко точно както преди това. Възможно е на някои неща да реагират по друг начин, но не бих се обзаложил, че крайният резултат ще бъде устойчива промяна.

По-рядко проблемът е със знанията, така че необходим е не друг подход, а да си вдигнем задниците и да направим нещо. Ако направим преподаването по-секси, то ще бъде по-красиво, не по-добро.

Неотдавна една изследователска група в Америка направи проучване коя диета работи. Установиха, че всички имат ефект, ако хората ги спазват. Но хората не ги спазват. Ако на всяка цена искаш да отслабнеш, бих те посъветвал да ядеш колкото ти се иска, но да не го преглъщаш!

Шегата настрана, но трябва да изпробваш не нови методи, а всеки ден да се претегляш, за да видиш напредъка. Или си вземи личен треньор. Не защото не знаеш как трябва да вдигаш гиричките, а защото е вероятно да отидеш в залата когато имаш уговорен час при някого. Евентуално си купи смарт часовник, който измерва изминатите крачки или си води дневник за това, какво си ял през деня или колко калории си консумирал. Не се притеснявай, няма нужда да е на хартия. Вече има приложения, които със скениране на баркода на продукта автоматично събират съставките и ти напомнят да спазваш диетата. Дори повечето от тях взимат под внимание и изгорените със спорт калории. С подобен подход може да работи и за развитието на ръководителите.

Нашето приложение Act2Manage също поддържа правенето: поставяме си една цел и то ни напомня за нея, казва ни докъде сме стигнали и засилва положителното поведение. Може да не е задръстено с излъскани видеоклипове, съжалявам; но предпочитаме да обучим мениджърите да се държат по различен начин, а не да ги забавляваме.

Вдъхновението може да ни мотивира, но всъщност не променя отношенията ни. Ако не променя личностите, тогава защо да смятаме, че може да промени организационната култура? С малко полза могат да се похвалят онези съвещания и тренинги, където се разтръбява колко е важно за вас качеството или че обслужването на клиентите е на първо място. Много по-ефективно е да обсъдите



каква точно е новата идея, кой какво трябва да направи и как ще измерите, че сте постигнали онова, което сте си поставили за цел. След това често и рутинно оценявате резултатите си в областите под ваш контрол и накрая споделяте резултатите с всички. Още по-добре е, ако имате начин да показвате резултатите визуално, така по-лесно ще следите напредъка или пък всеки ден можете да си задавате въпроса, какво сте направили в този ден в интерес на целта. Ако систематично и редовно рефлектирате върху поведението, има много по голяма вероятност да настъпи промяна.

Често прокарваните от търговските фирми програми за лоялност добре илюстрират ролята на проследяването. Да предположим, че любимото ти кафене иска да възнагради лоялността ти като за 10 купени кафета получиш единадесетото бесплатно. Но извъртат идеята и предлагат оферта, че ако купиш петнадесет кафета, шестнадесетото го получаваш бесплатно и тъй като си добър техен клиент, веднага получаваш 5 точки.

Двете оферти са идентични по отношение на целта, която трябва да се постигне, и в двата случая трябва да купиш поне 10 кафета, за да получиш безплатното кафе. Все пак хората намират втория вариант за по-привлекателен. Изглежда има значение дали сме стигнали донякъде в един процес, по-мотивиращо е ако не трябва да постигнем нещо, тръгвайки от нулата, а да постигнем повече в сравнение с нещо. Ако хората почувстват, че вече са стигнали до някъде по пътя, ще бъдат много по-мотивирани да продължат по него.

В началото може да изглежда трудно да се измери поведението, но съвсем не е невъзможно. Сещате ли се за онази сцена, в която Шрекови отиват при семейството на Фиона (*бел. ред. – герои от американска анимационна филмова комедия от 2001 г.*)? Почти на всяка половин минута магарето ги пита: „Стигнахме ли вече?“

Ти откъде знаеш, че вече си там? Веднъж един ръководител ме потърси с това, че би искал да намали многото си цинични коментари по време на оперативките, пък и имейлите му често успявали да бъдат саркастични. Обсъдихме какво би трябвало да направи по различен начин, остана само да разберем как ще установим, че поведението му се е подобрило.

– Уф, нямам представа – казва.

– Днес откъде знаеш, че е твърде прекалено?

– Ами в края на оперативките колегите ми казват, пък и шефът ми пише личен имейл, ако го е забелязал.

– Какво ще кажеш сега да преброим колко такива случаи е имало през последния месец? Просто трябва да съберем броя на получените имейли и устните коментари и тогава ще разберем откъде сме тръгнали, предложих аз. След това ще наблюдаваме дали лройката намалява.

– Това е добре и не е толкова трудно да се направи, защото мога да създам отделна папка за такива имейли в Outlook, а коментарите, които получавам устно, да ги броя на мобилния си телефон, който винаги е с мен.

– Яко, – одобрих аз.

Договорихме се, че целта не е нула, а че броят на саркастични коментари трябва да бъде под един приемлив за него и за другите праг. Целта беше успешно постигната за шест месеца. Още веднъж: за 6 месеца, а не за две седмици!

Подобен въпрос може да възникне, ако имаме заведение за бързо хранене или доставка по домовете - как да се измери резултатът на колегата, който подготвя пратката, или на нейния доставчик. По качеството на храната - едва ли, защото те нямат влияние върху него, това е работа на готвача. Според скоростта на доставката - също едва ли, защото не зависи от тях кога ще бъде готова храната. При общуването с клиента откъде ще разбере колегата, подготвил пратката, дали е успял да добави преживяване към покупката? Например от това дали клиентът отговаря с усмивка или казва нещо хубаво за поведението му. Ако искаме да постигнем промяна в поведението на колегата, трябва да се отмятат тези обратни връзки и да се види как той се променя. Определено би си струвало повече от тренировка за обслужване на клиенти. Или как един сервитьор разбира, че си върши добре работата? От бакшиша? Не е сигурно, той може да се дължи на мястото, храната или на съответствието с обичаите. „Много беше вкусно” отразява представянето на готвача, а не неговото. От коментара „Сега ли гоните прасето, за да го заколите?” също не си правим извод за бързината на сервитьора, а за тази в кухнята. (Или ако наистина го гонят, тогава за скоростта на

прасето.) Затова пък само от него зависи, дали ще получи обратна връзка за поведението си: например „Обслужването беше много добро“.

*"Проблемът на науката винаги е че никой не се интересува каква е истината."*

Засега ми се струва, че браншът за развитие на ръководни умения е по-добра в създаването на герои, митове и вдъхновяващи истории, отколкото в това да се подобрят работните места или да помогне на мениджърите по-дълго да запазят позициите си. Но не искам да обвинявам за всичко нашия бранш.

За съжаление, повечето от нашите конкуренти се опитват да отговорят на реалното търсене. Преди няколко години имах интересен разговор с генералния директор на най-голямата местна (сега вече международна) тренинг компания. – Роберт, преди няколко години ние също опитахме това, което вие правите, т.е. искахме да продаваме само процеси за развитие със съчетани решения. Постъпленията ни започнаха стремглаво да падат, така че се върнахме към класическото обучение. След това отново започнахме да растем и днес сме едни от най-големите, разказа ми той.

– Никога не е късно да започнеш да спортуваш, така че ще изчакам,  
– отговорих аз.

Ясно е, че доставчиците на услуги ще предоставят това, за което клиентът плаща, в това няма нищо особено. Ако фирмите искат да си купят малко вълнение и забавление, ще го получат. Започва да се оформя един приличен малък сегмент за игровизация. Скоро ще тръгнем с игриво настроение и на погребение.

Мисловният процес е разбираем: трябва да се продава това, което пазарът е готов да поеме. Когато клиентите поискаха по-безопасни автомобили, автомобилната индустрия ги предложи, когато поискахме да се храним по-здравословно, в магазините се появиха биопродуктите, когато грижата за телесната ни фигура премина на по-преден план, се появиха продуктите без захар или с ниско съдържание на въглехидрати. Ние пък решихме, че няма да правим

компромис с глупостта, само за да бъдем голяма фирма. За щастие все повече компании и HR ръководители започват да се ровят под повърхността, така че има все повече място за съвместна работа; но и развитието на ръководните умения ще се промени значително само, ако главните изпълнителни директори и хората от HR излязат с други изисквания.

## **Как да намалим очакванията си към мениджърите?**

Както видяхме по-горе, обучението на мениджъри не изглежда да е лесен път, ако разгледаме ефективността на най-често срещаните решения. Разбира се, не казвам, че не трябва да ги развиваме, просто казвам, че трябва да работим по-добре в областта на тренингите и обученията и по съставянето на програми. Ако достатъчно усърдно се побъхтим, може и да имаме по-компетентни, по-малко егоистични мениджъри. Опасявам се обаче, че това е по-дългият и труден път и е малко вероятно да работи, поне не и постоянно.

Можем да обмислим и едно друго решение. Обичайна практика в автомобилните заводи е когато се появи дефект в дизайна, конструкцията (или част от нея) да се преработва, за да се гарантира, че проблемът няма да се повтори. Преработват се контролните системи, увеличава се механичната стабилност, за да се направи по-лесно и по-безопасно управлението на автомобила и да е по-малко вероятно водачът да прави грешки. В продължение на много десетилетия видяхме, че този подход води до подобряване на качеството, тъй като предпочитат да коригират системите, а не да разчитат на по-добрите или по-малко добрите способности на хората.

Имаме много възможности да изградим организация, която намалява очакванията към хората, които я управляват. Тамаш Червеняк в книгата си „Мениджърска разходка в стратосферата” представя няколко компании, които са направили успешни стъпки в тази посока. Такива организации обикновено дават по-малко власт на своите ръководители, прехвърлят отговорността на по-ниските нива в организационната йерархия, разпределят я между повече колеги. Решенията не се вземат от един човек, а от проектни екипи, които не са непременно статични, а се формират с конкретна цел и задача и след като работата приключи, се разпускат, а членовете преминават към други проекти и теми.

Така каруцата по-рядко ще затъва в калта заради един човек, в същото време по-рядко някой ще може да присвои успеха, намаляват и очакванията. Разбира се, не е нужно да изпадате в другата крайност: доста модерни тенденции твърдят, че няма нужда от мениджъри. Доста автори споменават като примери няколко фирми, в които почти няма мениджър и те работят много успешно. Разглеждайки йерархията на компанията, наистина можеш да намериш малко ръководни позиции в тях, които са дадени като пример. Наблюдението ти и този път е правилно, но изводът, че няма нужда от мениджъри, за съжаление е погрешен.

Ако разгледаш внимателно споменатите фирми, можеш да видиш, че има много повече мениджъри, отколкото в традиционните компании, но те не се наричат така и нямат ръководна позиция; по-скоро осъществяват координацията по самоорганизиращ се начин. Като цяло има повече хора, които отговарят за координацията, развитието и ученето. Вярно е, че няма, по думите на един от моите клиенти, консервни ръководители, които са с този ранг. Ръководните задачи и отговорности са разпределени между служителите и ролите често се сменят.

Често се подчертава, че проблемът на този подход е, че хората не обичат да поемат отговорност. Макар да има и такива, аз по-скоро намирам, че изобщо не става въпрос за това, тъй като повечето от нас се държат доста отговорно в други области на живота си. Възможно ли е да изглежда, че хората не обичат да поемат отговорност, защото фирмената комуникация работи срещу това? Пък и какво би накарало масите да поемат отговорност за каквото и да било, когато всички канали на фирмата бълват, че са само малки зъбчета в голямата машина? Къде тук има окуражаване, което би мотивирало всеки да промени поведението си? Нещо повече, в компаниите с мениджърцентричност, принасяйки жертва на олтара на ефективността, хората се организират в по-големи групи, където още по-малко може да се забележи индивидуалният резултат. Основното послание е, че каквото и да промениш, едва ли ще има забележим ефект.

Най-добрата форма на ученето е правенето, хората трябва да бъдат оставени да действат. Ако дадеш на хората повече отговорност, те много по-смело ще говорят, ще се научат как да изразяват идеите си. Когато хората са ангажирани, е по-вероятно да дадат най-доброто от

себе си. Разбира се, това управление има и допълнителни разходи, хората трябва да бъдат обучавани и квалифицирани; грешките също си имат цена, а и интегрирането на нови колеги може да отнеме повече време.

Тъй като преките ръководители имат най-голямо влияние върху ангажираността на служителите, те имат и ключова роля от гледна точка на ефективността на компанията. Видяхме, че не е очевидно решението на уравнението, как ще се справят добре по отношение на мотивирането на служителите. Това, разбира се, не означава, че не можем нищо да направим, за да паркират повече мениджъри в подземния гараж на офис сградата, за които е важно колегите им да се представят добре. Тези проблеми могат да бъдат решени с обмислено разработени програми за развитие, по-умела организация на работата и с добре подбрани мерки и стимули.

Институтът SAS (SAS Institute) например оценява своите ръководители въз основа на това колко те са привлекателни за служителите с високи резултати и доколко могат да ги задържат. В „Американ експрес“ 25% върху променливата заплата на ръководителите се полагат за развитието на служителите, а в стоманодобивната компания „Уортингтън индъстриз“ (Worthington Industries) в края на пробния период на новия колега за съдбата му гласува екипът, защото получават своя бонус за цялостното представяне на екипа, и ако се вземе грешно решение, това ще засегне всички.

Гугъл включи в класификацията на мениджърите индекса NPS (*бел. пр. от англ. Net Promoter Score, Нетен резултат за промоутър*) т.е. оценяват мениджърите и въз основа на това, дали сътрудниците биха го препоръчали на колегите си.

Мениджърите, които отговарят на бизнес очакванията и постигат поставените цели, все пак не биха могли да се задържат дълго на стола си, ако не се грижат за подчинените си. Ако очакваме мениджърите да се грижат за онези, които ръководят, тогава те трябва да бъдат измервани според това колко добре отговарят на тези очаквания. Изброените примери също не са всемогъщи, но ако компенсациите на мениджърите зависеха и от това, как се отнасят към колегите си, нещата биха могли мъничко да се подобрят и бихме могли оправдано да се надяваме на по-добри резултати. Ако искаш

способностите на мениджмънта да се подобрят, трябва да им дадеш причина да го направят. Ако разбираш силите, движещи поведението им, имаш по-голям шанс да промениш хода на нещата.

## **РАБОТОДАТЕЛСКАТА МАРКА ТЕ ОТЛИЧАВА ОТ ОСТАНАЛИТЕ**

---

Не съм убеден, че е вярна поговорката „служителите постъпват на работа във фирмата и напускат заради мениджъра”. Частта ѝ, че прекият ръководител има най-голяма роля в това дали колегата напуска или остава, може да бъде добре подкрепена с данни, но колко е вярна другата половина от твърдението? Би било наивно да се твърди, че имиджът на фирмата и културата на работа не са важни за търсещите работа, очевидно не вреди, ако фирмата е привлекателна за хората. За тази цел ръководството стартира програми на ниво компания, насочени към привличане и задържане на работната ръка, взема решения, които популяризират фирмата и я правят привлекателна на пазара. По този начин фирмената култура обира вниманието във външната и вътрешната комуникация, внушавайки, че фирмата като по-голяма единица трябва да функционира добре или да бъде привлекателна, и много по-незначителен акцент се слъга върху екипите и по-малките звена.

Да вземем една бизнес мрежа, която работи в няколко бази или дори в няколко държави, и да предположим, че продуктите, процесите, управленските дисциплини, фирмената култура и заявените ценности са едни и същи. Въпреки това ще открием, че някои магазини дават по-добри резултати, докато други дават по-скромни. Как е възможно това, когато фирмените програми и политика са едни и същи? Може би благодарение на географското положение, конкурентите или нещо друго, някои да се представят по по- различен начин? Възможно е.

Но как може да се обясни, че разликата се наблюдава дори ако са разположени да речем на три пресечки едни от други, например два банкови клона, две пекарни или два магазина за хранителни стоки? В този случай вече по-трудно ще хванат декиш приказките за географията като основание, ролята на конкурентите също е много по-малка при обяснението на разликата в представянето на двете бази. Възможно ли е наистина да няма единна фирмена култура,



която да доведе до еднакво функциониране и подобни резултати? Възможно ли е да има толкова фирмени култури, колкото и екипи? Би ли било трудно да си представим, че екипите имат много по-голямо значение от магията на цялата компания? Ако евентуално е така, няма ли да е разумно фокусът на комуникацията да бъде насочен към екипите, вместо към фирмата? По-долу ще разгледаме няколко фирмени инициативи, които са призвани да се насочат към създаване или поддържане на единна култура.

## **ФИРМЕНАТА КУЛТУРА ПРЕДОПРЕДЕЛЯ ПРЕЖИВЯВАНИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ**

Ако тъкмо търсиш си работа, ще хвърлиш един поглед на резултатите от изследванията, които посочват най-добрите работни места – добре е все пак да придобиеш по-съществена представа за фирмата, на която се каниш да изпратиш автобиографията си. Ако си печен, ще разгледаш и Фейсбук страницата им, както и комуникацията в мрежата им. Като изключим раздувките колко е готино да работиш там, какви бонуси има, колко креативно са украсили заседателните зали и дали лепят живи водорасли или нещо си там по стените, ще получиш малко информация какви ще бъдат колегите ти, как ще се отнасят с теб, как ще изглежда една типична твоя работна седмица.

Какво ти пука, преминаваш през дългия процес на интервюта, попълваш няколко теста, но през това време постоянно ти се върти в главата въпросът дали тази фирма ще подкрепи кариерата ти поне толкова, колкото ти ще вложиш в нея? Още на интервюто за работа се появява първият проблем: компанията е най-вече юридическо понятие, не можеш да я пипнеш, не можеш да разговаряш с компанията, само с някого от фирмата. Интерпретацията на културата от тези някои ще предопредели преживяването ти какво би било да работиш във фирмата. По-точно не във фирмата, а в организационната единица, за която си кандидатствал.

Може и да е вярно, че определени ценности са по-привлекателни за определен тип хора и така да спомагат за привличането на онези китоловци, които споделят целите на сектата. Така че изслушваш философията на фирмата, типичните истории за работната култура, за супер бонусите, които основно служат да разберете дали вашите ценности съвпадат. За да те привлече, фирмата акцентира, че издига

мениджърите си от вътрешните нива, или че през 20% от времето си ще можеш да работиш по важни за теб проекти. Когато вече от бая време търкаш стола при тях, те някак си се стопяват, защото за фирмата ще бъде много по-важно ти какви резултати постигаш. Все повече усещаш разликата между обещанието и реалността. Културата се превръща в нищо - тъкмо както ти и все повече колеги започвате да вярвате все по-малко в нея.

*„Под панировката всички животни са еднакви.“*

Фирмената култура е може би твърде абстрактен термин. Иска да покаже и обобщи накъде върви фирмата и какви са общите ценности. В длъжностната характеристика на мениджърите акцентът е върху това те да създават специална работна култура, култура на изпълнение, култура на обратна връзка, култура на включване или дори култура на иновации. Приказките за общите ценности формират толкова силна племенна култура, че дори ни е трудно да си представим как един друг колега в същата фирма може да има други преживявания. Втълпяват на мениджмънта, че на това трябва постоянно да се обръща внимание, защото мениджърите са отговорни за разпространението и изграждането на фирмената култура, за това да има екип, който се приспособява към тези културни норми. От ръководителите се иска да избират колеги, които се вписват в тази култура, така да провеждат оперативките, че те да пасват на очакванията на фирмата, да се размотават из града в тениски на фирмата и пеят химна на екипа.

Всичко това е наред до момента, когато една мъглива сутрин мениджърът(т не започне да си блъска главата какво изобщо да прави с тези културни елементи. Когато се плъзне пред очите му комуникираното от фирмата защо е добре да се работи там, може да измисли следното - има детска градина на работното място, служителите могат да прекарват част от времето си, правейки каквото искат, има награда за препоръчване на приятели или познати, или пък, не дай си боже, са направили писта за джогинг на покрива. Всички те несъмнено са забележителни инициативи, но нито една не е под негов пряк контрол.

Разбира се, това са много готини неща и можете да се гордеете, че компанията добавя нещо към нашия свят. Обаче, ако погледне

длъжностната си характеристика, очакванията, става очебийно, че много нисък процент от тях фигурират там. Струва си също така да се отбележи, че това са елементи, които са били гласувани от други, най-вече от мениджмънта, и помагат повече на отдела за комуникации, отколкото на ръководителя. За съжаление, той не може да направи нищо по въпроса, защото са далеч от всекидневните проекти, срокове и интеракции. Когато, завивайки по коридора, чуе топ-топ-топ-топ звуци откъм масата за пинг-понг, има чувството, че от работната култура се изпълнява повече частта култура и по-малко работата. А би било добре и мениджърите да бъдат подпомогнати в изпълнението на задачите им, щом ролята им за задържането на служителите е толкова голяма.

Фирмената култура не е това, което ръководителите на фирмата тръбят по света или на своите колеги, а това какво и как си говорят колегите в кафенето и в столовата. Когато ни попитат какво е да работиш на работното място, не започваме да говорим за това, че, представяш ли си, братче, вече можем да си водим кучетата в офиса или че шаранът със сметана в столовата е много вкусен, а за това, каква е всекидневната ни работа - смислени ли са оперативките, как може да те повишат, как си сътрудничим с други екипи, каква е дистанцията между висшето ръководство и хората, дали добрите или лошите новини се разпространяват по-бързо, има ли признание за резултатите ни или колко е определяща фирмената политика. Комуникацията се осъществява на няколко нива по-дълбоко, говорим си за много по-приземени неща от това, което компанията комуникира за културата.

Декларираните общи приказки дават малко опорни точки на ръководителите за това на какво трябва да обърнат внимание, кои са нещата, които на всяка цена трябва да бъдат изпълнени, за да може екипът им да постигне добри резултати. Най-фундаменталният въпрос е как могат да помогнат на екипа си да даде максимум от себе си.

Мениджърът очаква от фирмата да му каже най-важната информация и той да изпълни всичко, да направи най-доброто зависещо от него, за да им обръща внимание. Не съм сигурен, че бих нарекъл това култура, но ние сме свободна страна, можем и така да го наречем. Във връзка с преценката на фирмената култура ръководителят може да се сблъска с фундаментални проблеми още в

първите месеци. Ако, да речем, ръководи екип от 10 души и има трима, които ходят заедно да обядват или си правят обсъждания, докато закусват, това пасва ли на културата на целия екип? Или евентуално се различава от нея? Ако да, тогава колко? Кой знае? Всичко, което може да каже е, дали екипът от 10 души и екипът от 3 души работят ефективно заедно или не.

В края на 1990-те години „Галъп“ публикува резултатите от десетгодишно проучване за ангажираността на служителите. През няколко години повтарят изследването и днес вече все по-точно се вижда, кои фактори показват най-голяма корелация с отличния резултат:

- Някой е разговарял с мен за професионалното ми израстване през последното полугодие.
- Имах възможност да уча и да се развивам през последната година.
- Мнението ми има значение.
- Чувствам работата си важна въз основа на мисията/целта на фирмата.
- Колегите ми са отдадени на качествената работа.
- Имам наистина добър приятел на работното място.
- Във всекидневната си работа мога да правя това, което най-добре умея.
- Получих признание или похвала за добра работа през последните шест месеца.
- Шефът ми или някой друг на работа интересува ли се от мен като човек?
- Знам какво се очаква от мен на работното място.
- Имам на разположение необходимите за добра работа материали и инструменти.
- Има сътрудник, който ме стимулира за развитие.

Можеш да откриеш няколко неща във връзка с тези твърдения. Първо, че членовете на екипа не оценяват директно своите ръководители или фирмата си, а оценяват собствените си чувства и преживявания, и опита си. Второ, че повечето от 12-те фактора или са под прякото управление на мениджъра, или той може косвено да им влияе. В този смисъл познаването на тези неща помага на мениджъра много повече, отколкото необходимостта да бъде разнообразен.

Заключението от изследването е, че тези 12 въпроса отразяват онези аспекти на работата ни, които имат най-голямо влияние върху текучеството, загубените работни дни, злополуките на работното място и удовлетвореността на клиентите. До каква степен програмите, насочени към интензивно изграждане на обещанието за стойност на работодателя, съдържат визуални елементи и точки на наслада, предназначени да заслепят колегите, и до каква степен са фокусирани върху това, как мениджърът може да помогне на своя екип да постигне по-добър резултат? Така че ако е вярно, че до голяма степен преживяването на служителите определя коя компания дава по-добри резултати, тогава тези въпроси трябва да бъдат зададени на всеки човек във всеки един екип и трябва да получим един и същ отговор, не трябва да има разлика между екипите.

Можем да говорим за фирмена култура в случай че отговорите са консистентни за фирмата като цяло. Но няма да е така. Честно казано, никога не е така. Едно от най-вълнуващите заключения в изследването на „Галъп“ е че отделни твърдения показват много големи отклонения в рамките на фирмата, отколкото между фирмите, т.е. преживяванията на служителите се променят много повече в рамките на фирмата, отколкото между фирмите.

Ако вземем например доверието в бъдещето на фирмата, то определено трябва да е постоянно във всички случаи, тъй като една фирма има само едно бъдеще и не трябва да се променя в зависимост от това кой в кой екип работи. Но за съжаление данните не показват това при нито една компания. Може да го кажем и така - критичните от гледна точка на работата аспекти варират повече от екип на екип, отколкото сред компаниите. За фирмената култура, но дори и за работодателската марка, би могло да се твърди всичко въз основа на това дали преживяванията на служителите в повечето случаи са

еднакви в различните отдели на фирмата, а не според това дали са получили наградата за работно място на годината или някоя от наградите за най-добър работодател, евентуално дали могат да се разхождат из града в обувки с бранда на фирмата. (Не съм го измислил аз, има такова нещо.)

Възможно е в живота на една компания да има някаква универсална идентичност и на високо ниво да се очертават доминантни работни характеристики. Например бизнес моделът може да бъде специфичен за фирмата. Но разликите между страните могат да бъдат значителни, например във Франция или Германия работническият съвет със сигурност се намесва в повече културни елементи, отколкото в Унгария. Добре се посмях, когато директорът по HR на една японска производствена фирма ми каза, че му е коствало сериозни усилия, докато успее да накара японските ръководители да разберат, че не могат да бъдат с пръчка унгарските колеги. Може би за тях е нормално, но тук избива бушоните. Идеята за културата се базира на предположението, че широко разпространената фирмена идентичност е това, което определя преживяването на служителите. На мен ми се струва, че този начин на мислене просто е грешен.

Ако разгледаш страниците в интернет на консултанти, специализирани в изграждането на работодателската марка, би си помислил: „Ами те също се целят в преживяването на служителите“, обещаваат, че въпросът за работодателската марка ще проникне до клетъчно ниво в рамките на организацията. Това конкретно го цитирах от един сайт. Няма с тези неща особен проблем, но си струва да се отбележи, че те са свързани най-вече с комуникационните проекти на компанията и не се фокусират върху преживяванията, които оказват най-голямо влияние върху ангажираността или резултатите на служителите.

Изследванията показват, че са много по-важни преживяванията, които определят какви са отношенията ни с колегите, какви са разговорите в офис кухнята и как се отнася с нас мениджърът на екипа. Ако за служителите има основно значение това за коя фирма работят, не би трябвало да се различава ангажираността на служителите в различните екипи. Ако прекият шеф до известна степен е лама по отношение на ръководството, тогава данните

показват, че има по-голяма вероятност служителите да се спасят на друго място.

По-скоро се очертава, че за служителите е много по-важно в какъв екип работят или какъв е шефът им и далеч по-малка тежест има конкретно под кое лого ще се амортизират всеки ден. От изследването на института ЕйДиПи Рисърч (ADP Research Institute), което обхваща 19 държави, се вижда, че почти цялата работа се извършва в екипи, тъй като 82% от служителите работят в екип, при това 72% от тях са членове на няколко екипа едновременно.

Дори при по-малките фирми има значителна степен на съвместна работа: 68% от служителите работят в екип. Така е малко по-разбираемо защо ролята на мениджъра на екипа е толкова важна. От тази гледна точка особено добрата новина е, че мениджърът на екипа има значително влияние върху повечето елементи на въпросника от 12 точки.

Лошата новина е, че това не притеснява особено фирмата, защото тя харчи драматично повече за други, по-малко важни елементи на преживяването, отколкото за развитието на ръководителите. Наясно съм, разбира се, че е много по-секси и е по-лесно да се комуникира колективната царственост, но е крещяща грешка, че фирмите пренебрегват важността на екипите.

Да бе, ще кажеш, при нас има тиймбилдинг ритрийти и тренинги. Окей, но има ли при вас поне един човек, който може да каже колко екипа има във фирмата (да кажем само в Унгария), кои са членовете на екипите и кои от тях работят най-добре? Едва ли.

Ама има масаж в офиса! Не завиждам на никого за тези облаги, просто намирам за проблематично, че те свалят отговорността от плещите на ръководителя на екипа. Спокойно може да се позовавате на генералните елементи на фирмената култура, когато екипът ви не дава добри резултати. Разнообразието от лесни за празнуване, готини неща и гръмогласните историйки отклоняват вниманието от това, което наистина има значение: как прекият ръководител се отнася с членовете на екипа.

Ако имаш мащабни планове да картографираш екипите в компанията, за щастие можеш да избираш от много разнообразни техники, намират се доста решения и на унгарския пазар. Ако не си

блъскаш главата върху нещо такова, тогава най-лесно е да попиташ екипите какъв отговор биха дали на 12-те въпроса. Ако си мениджър, работата ти е още по-лесна, дори не е необходимо включването на HR и още утре можеш да се захванеш с картографирането. Каквито и да са отговорите на колегите, ще получиш достатъчно точна картина за това къде може да се подобри преживяването на служителите. Според мен една компания не може да бъде организирана така, че да постига големи цели, това го могат само екипи!

## **ОСИГУРЕНОТО НА КЛИЕНТИТЕ ПРЕЖИВЯВАНЕ НИ ОТЛИЧАВА ОТ КОНКУРЕНТИТЕ**

На една конференция имах удоволствието да слушам лекции за това как компаниите се опитват да създадат различни клиентски преживявания за своите купувачи, за да се открийт сред конкуренцията. Имаше такива, които говореха за каси за самообслужване или за уникални опаковки, но стана въпрос и за скоростта на обслужване или за ценовите стратегии. Това са много добре дошли и хубави неща, убеден съм, че всяка една идея ще придвижи напред бизнеса и ангажираността на клиентите.

В същото време си спомних понятието най-малко общо кратно от математиката. Да вземем една авиокомпания. До каква степен са еднакви всички неща и преживявания, с които се сблъскваме (размер на седалките, любезни стюардеси, ядене и пиене на борда, преживяване при излитане и кацане, инструкции за безопасност)? Или да вземем хранителните магазини. Колко различно е предлагането, любезността на касиерите или паркирането?

Ако мислим за банкови и застрахователни продукти, можем да забележим, че макар да има малки разлики, в по-голямата си част получаваме едно и също. Но защо да очакваме нещо друго? Компаниите се бенчмаркват (*бел. пр. от англ. benchmark е стандарт, спрямо който може да се определи ефективността на дадено портфолио*) едни други в рамките на бранша, евентуално и извън него; крадат най-добрите практики на другите. Нещо повече, много консултантски фирми са се специализирали да ви помогнат да копирате какво и как го правят другите. И все пак какво на разчитааш, с какво ще те отличи това от конкуренцията? За съжаление при копирането често липсва разбирането защо го правят



другите по същия начин. Защо конкурентът формира цените по различен начин, защо предлага повече услуги, защо създава онлайн магазин?

Ако правиш същото като конкуренцията, можеш да очакваш същия резултат; плюс минус вашите умения за изпълнение. Ако привлечеш мениджър от твой конкурент, той най-вероятно ще прокара това, което го е направило успешен там, тъй като това умее най-добре. Така че се копирайте един друг. Кое не е проблем, замо дето ще си приличате в повечето неща и по-малко ще се различавате.

Разликата между “Браун” (Braun) и “Мулинекс” (Moulinex) е горедолу в това, че едното се дава за производство на китайците от германците, а другото – пак на китайците, но от французит. Преживяването, което искате да дадете на клиентите си, има голямо влияние върху фирмената култура, върху това според какви ценности и приоритети си вършите работата. Тъкмо защото преживяването, което искате да предоставите на клиентите, е по-сходно, отколкото различно, същото ще важи и за фирмените култури. Да си различен е много лесно, да си по-добър е много трудно.

## **ОБУЧАВАЩИТЕ СЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕЧЕЛЯТ КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО**

Компаниите са като децата - не се раждат научени. Несъмнено е похвално усилието да учат, действително е изключително важно за развитието. В големото си старание дори са дали и име на процеса: learning organization (*бел. пр. от англ. обучаваща се организация*). Колегите, отговорни за работодателската марка, харесаха термина толкова много, че по време на семинарите инжектират в главите на хората как да се превърнат в обучаващи се организации. Тренингите подчертават най-вече значението на подкрепата за личностно развитие, но наборът от инструменти включва също споделена визия, системен подход, умствени модели и групово обучение.

Откривателството и експериментирането са от съществено значение от гледна точка на обучението, новите знания трябва постоянно да се търсят и изпробват, подчертават. Трябва да се наблегне на ученето от минали събития, върху трансфера на знания и ученето един от друг. Звучи ли идилично? Абсолютно. Жадуваме ли го? Не иска

питане. Това ли са условията, които насърчават хората да действат? Едва ли.

И между създателите на теорията за обучаващите се организации има голямо объркване: някои вярват, че за ученето първо трябва да се промени поведението, други твърдят, че е достатъчна и промяната в начина на мислене. Има и такива, които по донякъде технократичен начин виждат обучаващите се организации изпълнени в обработката на информацията. Например те настояват за въвеждането на PDCA цикъла (*бел. пр. от англ. Plan-Do-Check-Act - планирай-прави-провери-действай*) или заемат позиция в полза на установяването на организационни рутини.

Тези идеи звучат добре и би било добре дошло да видим тези управленски практики в действие, това би помогнало на компаниите да бъдат по-умни. Имам чувството, че едната воля няма да е достатъчна за трансформацията, защото в повечето случаи действащите практики не позволяват реално учене. Ако например в сервиза масленото петно на пода не е почистено, какво трябва да направи Покемон, механикът? Не е кой знае какво - бихме казали да го избърше и готово. Или какво трябва да направи Битя, разработчикът на софтуер, когато открие грешка в кодирането? Да го заобиколи или да докладва за грешката? Делничната мъдрост ни кара да кажем, направи го и „аре, готово“.

Добре, но как от това ще се пръкне организационно учене? Освен Покемон и Битя никой друг не знае за съществуването на проблема. Окей, тогава да го избърше и да докладва грешката на шефа си. Страхотна идея. Само не забравяй, че нечия отговорност е да почисти масленото петно. Чудя се той за какъв колега ще смята Покемон, ако го натопи пред шефа? А какво ще си помисли шефът на Битя като дойдат в офиса му с 13-тия коментар? Тези противоречия са опасни, защото почти заличават усилията, положени за формирането на обучаващите се организации, ако не се управляват правилно.

Много хора твърдят, че би било по-добре, ако на служителите се разреши да бъдат отговорни, така че да се премахне едно управленско ниво от организацията. Аз не приемам тази теория. Мисля, че зависи от това, какво правят ръководителите във фирмата. Ако рупорите на висшето ръководство или дават само

инструкции, или търсят виновни, действително ще спечелиш повече, ако са по-малко. Но ако помагат на служителите да използват по-добре уменията си, да се развиват и помагат за координацията, тогава повече е по-добре. Например в авиокомпанията „Саутуест еърлайнс“ броят на мениджърите, падащи се на един служител, е един от най-високите; и въпреки това не можем да кажем, че не работят изключително добре. Ако искаш мениджърите да консултират колегите, тогава имаш нужда от повече мениджъри, защото те трябва да отделят време и за коучинг. Ако не го правят мениджърите, тогава ще са необходими вътрешни или външни коучове, преподаватели и колеги, които да помагат в рефлексията върху евентуално възникващите проблеми.

Има безразсъдни професионалисти, които се стараят да измерват ефективността на организационното обучение и с различни методи се опитват да покажат например кой офис по обслужване на клиенти се развива по-добре. Смятат, че са открили връзка между развитието и скоростта на учене.

Най-малкото под въпрос е дали онези единици работят по-добре, които отчитат по-малко грешки, т.е. развиват се по-бързо. На пръв поглед може дори да изглежда вярно, но за докладването на по-малко грешки има две причини: от една страна, действително правят по-малко грешки, от друга страна, може толкова да страхуват, че да фалшифицират доклада. Едно проучване показва точно това - за повече грешки докладват екипите, ръководени от мениджъри, които разбират работата на фирмата по-комплексно и в нейните взаимовръзки.

Може би не е необходимо прекалено да се мистифицират обучаващите се организации. Развитието идва най-вече от това да позволяваш на хората да опитват нови неща. Затова трябва да им дадеш теми или позиции, в които изпълняват задачи, с които не се справят достатъчно добре. Най-вече защото досега никога не са го правили.

Няма нужда от портали за споделяне на знания, никой не ги гледа. (Освен ако не са свързани с ИТ или технологии.) В правенето влиза и възможността да сгрешеш, да сбъркаш, ако наказваш заради това, ще можеш да разчиташ на по-малко кандидати, когато си блъскаш главата върху нещо иновативно. Аз например определено бих избрал

лекаря според това колко операции вече е направил, а не според това колко статии е публикувал.

Ако искаш да създадеш обучаваща се организация, ще ти трябват три неща: точно да разбираш причините за повтарящите се грешки, да включиш хора, които да намерят източника на грешката, и да насърчаваш организацията да проучва, докладва и да коригира неправилното функциониране.

За съжаление нито един от компонентите не е секси, няма джиджи-биджи учебни материали, не се гради на методология от шест стъпки и не изисква наемането на един бронетранспортър хора по вътрешна комуникация с настъпателна операция, надминаваща по мащаби Сталинградската битка. Цялата работа е в скучното „правене”. Но пък в замяна ефективна.

# **ГЪВКАВОТО РАБОТНО ВРЕМЕ ПОМАГА ДА ПОДДЪРЖАШ БАЛАНСА МЕЖДУ РАБОТАТА И ЛИЧНИЯ ЖИВОТ**

---

Работата трябва да се върши на работното място. Логично е разбирането, че ако управляваш печатарска машина или строиш път, трябва да го правиш там, където е техниката. Значителна част от длъжностите обаче са интелектуални професии, трудно е решението дали трябва да си на работното място, за да можеш да ги упражняваш или колко време отнема една задача и доколко резултатът има общо с това колко време сме вложили в нея. Днес все повече хора вършат работа, която е все по-трудно да се измери с изразходваното време.

Когато става въпрос за работа, времето решава всичко, много наблягаме на него, а междувременен дори не знаем колко време отнемат дадени неща. Можеш ли например да кажеш колко време ще ти отнеме да отговориш на въпроса на колегата си? За колко време си създаваш първо впечатление за пазара? Работата всъщност е сделка: продаваме времето и таланта си на една компания, която в замяна ни дава пари, за да издържаме себе си и семействата си. И думата компенсация наемква за същото: продаваме нещо, за което в замяна получаваме нещо. В замяна получаваме пари, а заедно с тях – и един куп свирки. При това положение няма да има проблем със сексуалния ни живот на работното място, цял ден ни чукат и го духаме. Затуй е свирка работата, защото в главите на ръководителите всичко се върти около едно нещо: време, време, време. Изглежда съвсем се е запечатало в мозъците уравнението, че:

Резултат = Време + Присъствие

Защо времето печели толкова много място в работата ни? Защо приемаме полуистините, че ако идваме първи сутрин и си тръгваме последни, ако си вземем по-малко отпуска от другите или дори когато се чувстваме зле, пак отиваме на работа, ще постигнем повече, отколкото другите? Не ми е ясно също защо например на консултантите се плаща на час. Защо е толкова важно кой колко време влачи една задача? Звучи като да не можем да преценим качеството на работата си, без да го измерим във време. Наистина ли не можем да кажем за една задача дали сме я изпълнили добре, без да знаем колко време ни е отнело?

Тъй като обикновено в едно домакинство работят и двамата, със сигурност остава по-малко време да се погрижиш за собствените си неща след работа. И все пак според теб какво ще стане, ако не позволиш на служителите си да свършат това-онова от личните си дела през работно време или ако ограничиш ползването на интернет? Ако хората не могат да си свършат наболелите задачи през работно време, просто няма да са в офиса толкова често, повече ще отсъстват. Под въпрос е също, ако контролираш използването на Интернет, т.е. шпионираш хората си, как ще се изгради култура на доверие? Освен това ако забраняваш нещо, хората го искат още повече. Само гледай, как със сто очи ще търсят начин да изиграят системата.

Когато търсиш сметка на хората за работното време, например защо са закъснели или защо не са останали до по-късно, те ще започнат да лъжат и да си измислят всякакви извинения. Има социално приемливи извинения, които хората използват, за да сложат началото на злонамерени коментари. Такива са например болест, час при лекаря, погребение, автомобилна катастрофа или снежна буря. Те прекратяват разговора, защото не можеш да съдиш някого, че има "добро оправдание". От друга страна реалността, която казва истината за времето, е социално неприемлива, и на работното място дори не трябва да излиза от устата ни. Например когато обядът се проточи, защото си отскочил да свършиш някаква лична работа, или когато си тръгнеш рано, за да стигнеш навреме за киното или на мач. Ако пристигнеш по-късно, никога не би казал, че си закъснял, защото си се помотал малко, или честно казано, дори не си искал да дойдеш в този ден.

В днешно време много длъжности включват работа с данни и информация, значително се увеличиха интелектуалните длъжности. Работата, базирана на знания, изисква гъвкавост и концентрация, идеите могат да дойдат по всяко време, а не само между 9 и 17 часа. Колко работа се свършва по телефона или имейла с хора, които рядко се засичат лично, или с хора от цялата страна, по света, с които никога не се срещате? Странно е, че всеки ден трябва да ходим на някакво физическо място, за да работим виртуално. Ако фирмите се опитат да отговорят на тези нови очаквания според стария начин на мислене, ще бъдат пълни с изпепелени, разочаровани служители, които след като прекарат 10 минути в офиса, започват да псуват като за добър ден. И какво от това, тези истории са всекидневие, такъв е животът. Ако работата е свирка, значи е свирка. Нека не го наричаме краят на света, да го наречем просто четвъртък. Свикнали сме, че работата е такава, но не вярвам, че така е добре. Никой не печели в тази игра, само едната страна губи по-бавно.

*„Рядко се срещат птици, на които клетките им харесват.”*

Сигурно и на теб ти се е случвало тялото ти да е в сградата, но мислите ти да са другаде. Присъствие е, когато седиш пред компа и зяпаш по фейсбук или се шматкаш из любимия онлайн магазин, или когато стигнеш навреме на работа, но прекарваш един час в четене на любимите си онлайн вестници, евентуално започваш деня си с половин час кафе пауза. Не вярвам, че има нещо нередно с хората, просто грешно измерваме резултатите. Разбира се, сега ще кажеш, че при вас има система за оценка на резултатите, която измерва реалното представяне. Добре. Но да се обзаложим, че в допълнение към очакванията за резултати ръководителят ти очаква и седмично 40 часа (или повече) да си в офиса. Нищо чудно, че хората се скъсват да посещават курсове за облекчаване на стреса и са принудени в събота да готвят за цяла седмица напред. Прилича малко на ситуацията, когато шефът успокоява колегата, че с различни програми за справяне със стреса фирмата се грижи за психичното му здраве.

- А какво ще стане, ако наемем колега, който да облекчи бремето и да намали напрежението или евентуално да ми повишите малко заплатата, за да мога да се справя с бързо растящите разходи и да не се стресирам? – пита подчиненият.

– За това и дума не може да става. Пробвай йога във фирмата!, - отговаря шефът.

Хората за почти всичко издават присъди, особено за други хора. За начина им на обличане, за изкуството им на готвене, за маниера на говорене, за финансовото положение, за заетостта им, дори за методите им за отглеждане на децата. Правят безобидни коментари за това колко печели някой, какво е станало с брака му, колко са килограмите му или каква е прическата му. Напразно си научил, какво можеш да кажеш на хората и какво не, кое е учтиво и кое е грубо. Изглежда, че на работното място много от тези правила не важат. Сякаш сме упълномощени да се държим мръснишки един с друг на работното място, да осъждаме работните навици на хората - пак пристигна в 11... И аз с удоволствие бих мързелувал за толкова пари!.. Пак ли излизаш в отпуска? Аз от две години не съм бил в отпуска!.. Как, по дяволите, те повишиха?.. Почти не се вясваш тук!..

Това, което прави осъждането особено опасно, е че изглежда дреболия. В края на краищата какво лошо има в това хората от време на време да си правят шеги с това, че някой закъснява или липсва от някое съвещание? На кого му пука дали колегите взаимно си потъпкват чувствата? Не е важно работата да изгражда самочувствие и да помага на хората да се чувстват добре в собствената си кожа, затова се нарича работа. Можеш ли да ми кажеш тази форма на осъждане правилна ли е, допринася ли за крайните резултати на компанията или е направо вредна за тях?

Осъждането предизвиква страх на работното място. Да речем че си способен, трудолюбив служител и закъснееш за работа с петнадесет минути. Ако си като останалите си колеги, започваш да си блъскаш главата за различни извинения, хабиш време и енергия да оправдаеш скапаните 15 минути. Може работата ти да е важна, но освен ако не си сърдечен хирург, никой няма да умре, ако се изтърсиш в 9,15 вместо в 9 часа. При цялата размяна на думи разговорът с шефа е за нещо, което няма смисъл! На всичкото отгоре си принуден да лъжеш, защото причината, че си се успал не е достатъчно яка, за да оправдаеш закъснението си с нея. А през останалата част от деня трябва да се опитваш другите да забележат, че наваксваш „загубеното“ време.



Разговори в кухнята, на които си бил свидетел или в които дори си участвал, са още по- вредни. Във всяка компания има някой, когото другите одумват в негово отсъствие.

*„ИТ-тата винаги прецакват нещата. Можеха да порботят, вместо цял ден да цъкват по компютрите.“*

*„Супер им е на пушачите, на практика си правят почивка на всеки час.“*

*„Янош е толкова „old school” („стара школа“), би трябвало вече да се пенсионира и да отстъпи мястото си на някой млад човек.“*

Когато хората правят това, не е ли възможно всъщност да се опитват да прикрият собствените си недостатъци? Не е нужно да са отговорни за резултатите, достатъчно е да пристигнат навреме на работното място. Не е нужно да са компетентни, ако могат да накарат някой друг да изглежда некомпетентен. Не е нужно да изпъкват с идеи, ако могат да представят някой друг за глупак. С всяка минута, която прекарваш във формулиране на извинения, укрепваш културата на страха. Хората толкова добре са усвоили вече тези правила и очаквания, че се наказват за закъснението си дори когато никой не казва и дума. Ето го тук се хаби време и енергия и никой дори за минута не мисли за резултата, който бизнесът се опитва да постигне.

Две противоположни сили действат върху теб на работното място: изискванията и контролът. От една страна, изискванията те поставят под натиск, като се започне от по- големите неща, като да си вършиш работата, та до всекидневните дреболии, като например да си навреме на работното място, да седиш до край на съвещанията или да висиш в някаква зала и да се преструваш, че и ти празнуваш рождения ден на колега. В същото време докато пребиваваш в офиса очакванията в други области от живота ти остават неразрешени. Срещу изискванията действа контролът.

Представи си една обикновена събота. Можеш да си оправаш нещата, имаш време за семейството, за приятелите, отиваш на кино, обядваш, плащаш сметки т.н. Тъй като в събота ти си разпределяш времето, имаш свободата да изпълниш тези изисквания, както намериш за добре. В състояние си да решиш дали предпочиташ да

свършиш първо по- малко важните неща или да се захванеш с по-големите. В края на краищата няма значение как ще организираш деня си, стига да отметнеш всичко от списъка; никой няма да постави под въпрос резултатите ти освен самият ти. В личния си живот можеш да бъдеш силен и активен, да контролираш живота си, на работното място обаче си принуден да уважаваш традициите. Храниш се на бюрото, за да покажеш, че си там, въпреки че би бил също толкова достъпен по мобилния ако си консумираш сандвича в парка на другия край на улицата. Не казвам, че времето и мястото изобщо нямат значение, но мисля, че може да са по-малко значими. Ръководителите се занимават повече да контролират хората, отколкото да им позволят да успеят. Трябва им ред вместо съвършенство или ефективност.

Важно всъщност е доверието: хората искат да вършат работата си надеждно и достойно като възрастни, а ръководителите трябва да им помагат. Но това не може да се прочете от комуникацията: имаме ти доверие, ама ела в офиса в петък, за да видят всички, че работиш. Имам доверие в теб, но нямаме в Андраш; такива програми са достъпни само на управленско ниво. Всъщност това е, което прави хората наистина неудовлетворени, защото има само едно нещо лошо от пълното недоверие - недоверието, скрито зад маската на доверието. Наистина не разбирам защо мениджърите работят с хора, на които нямат доверие. Няма никакъв смисъл! Всеки знае какво чувство е доверието, но при гъвкавото работно време не става дума за доверие.

Има ли решение за тези проблеми? Компаниите не са глупави, разбира се, че се опитват да намерят решение, знаят точно, че трябва да сазват за себе си че са гъвкави, за да привлекат млади хора. Ако се ровиш в портали за работа, за повечето позиции пише, че има гъвкаво работно време. Обаче в момента, в който сравниш собствената си представа за гъвкавост с гледната точка на компанията ти, ще бъдеш изненадан. Това, че мениджърът пуска подчинения си на зъболекар, не води до гъвкав работен график. Дори компаниите с най- добри намерения не могат да изпълнят собствените си обещания, защото гъвкавото работно време не решава основните проблеми, свързани с работата.

Първо, обикновено то е достъпно само в ограничена степен, например въз основа на отработени години, позиция или длъжност,

но работниците на първа линия (например в Call Center) трябва да са на местата си. Много асистенти например все още работят според стария начин на мислене. Наистина ли винаги трябва да седите и да чакате пред офиса на шефа? Какво става, ако шефът отпътува нанякъде? Не може да пренасочи стационарния си телефон, при него достъпът от дистанция не работи? Всички знаем, че при сегашното ниво на развитие на информатиката, тези неща вече функционират рутинно, но ръководителите смятат, че не всеки ги заслужава. Гъвкавото работно време или работата от къщи са допълнителни предимства за тези, които се представят добре. Тази привилегия трябва да си я спечелиш, привилегия, която е обвързана с условия, която може да бъде отменена по всяко време. Не само в човешки план, а и на бизнес ниво не съм съгласен с това.

Ако си привилегирован, цената, която трябва да платиш за гъвкавото работно време е висока. Тъй като тези програми по дефиниция са специални, всеки, който работи на гъвкаво работно време, може да се притеснява от подозренията на шефа си: „В къщи си е, откъде да знам, че работи?“ На всичкото отгоре в замяна на привилегиите ще получиш и завистта и омразата на колегите си. Чувал ли си някога да хвалят работната етика или резултатите на сътрудник, който работи на гъвкаво работно време? Много по-вероятно е да чуеш, че се съмняват в неговата ангажираност и достъпност, защото разпределя времето си както намери за най-целесъобразно.

Изглежда, че гъвкавото работно време не е решение: все още работиш от 9 до 5, само че от къщи. Търсенето на баланс между работата и личния живот също не води до никъде. В настоящия работен график категорично не! Решението не е в управлението на времето, нито едно упражнение за управление на времето никога не би могъл да реши проблема, че хората нямат влияние върху собственото си време. За съжаление няма съвети и трикове, които биха разрешили този проблем. Единственият начин е да промениш фундаментално играта. Честно казано, не вярвам, че с един куршум може да се свали такъв хипопотам, в същото време има надежда да направим всекидневието много по-удобно за живеене.

## **РАБОТНА СРЕДА, ФОКУСИРАНА ВЪРХУ РЕЗУЛТАТИТЕ**

Фирмите наистина биха искали да се наслаждаваш на това, което правиш, дори и да не го казват. Ако обичаш работата си, виждаш

много неща през розови очила, тя те изстрелва във висини, където си продуктивен, креативен, щедър, гъвкав и кооперативен. Повечето компании експериментират с гъвкавото работно време и дистанционната работа, така че не е нужно да се започва от нулата. При трансграничните фирми например има малко възможности за лични срещи с колегите, живеещи в други страни, и все пак успяват да изпълнят задачата, няма нужда да се събират в офиса.

Веднъж окачихме календар на стената и помолихме участниците в семинара да маркират дните с червени, жълти и зелени лепенки: червено за дните, в които изобщо не биха работили, жълто за дните, когато биха вършили работата си извън офиса и със зелено, ако биха работили в офиса. След като всички минаха през лепенето, разгледахме общата картина. Едно нещо веднага се откри: нямаше нито един ден, в който хората да не биха работили; те инстинктивно се фокусираха върху това да си свършат работата.

Служителите не искаха да променят основните ценности или стратегия на компанията, а само начина, по който работят.

*"Всеки може да прави каквото иска и когато иска, докато работата бъде свършена."*

Нека си поиграем с идеята какво би станало, ако всеки може да прави каквото иска и когато иска, докато работата бъде свършена. Нека да разгледаме първата част от предположението „Всеки може да прави каквото иска и когато иска”. Като студент знаеш какво трябва да правиш - трябва да ходиш на лекции, трябва да си научиш материала, трябва да се представиш добре на писмения и устния изпит или на практиката. Имаш пълен контрол върху това кога и как да изпълняваш задачите си. Сравнително бързо научаваш, че честите вечерни запивания с кръшкачите или купоните ППЛ (Пием-Повръшаме-Лягваме) не са добър избор, ако искаш добра оценка.

Никой не стои зад гърба ти, докато си четеш записките и не ти казва „научи това или научи онова”. Дори и онези лекции, които изглеждат задължителни, всъщност са избираеми. (Не е препоръчително да приемаш всички лекции за избираеми, но в крайна сметка това е твое решение.) От теб се очаква да бъдеш етичен, лоялен и почтен към университета и състудентите си. Не можеш да лъжеш, да мамиш

другите или да крадеш. Въпреки че има свобода, все още има правила. Може би едно от най-трудните неща в университета е, че за първи път в живота си си оставен сам да определяш, кое е важно за теб, как можеш да учиш най-добре, кои са твоите силни и слаби страни. Ако е работило в университета, защо да не можеш да направиш същото на работното място?

Не е важно къде и кога се извършва работата. Ако постигнеш резултатите, няма значение какво правиш с времето си. Работиш, когато можеш да изпълняваш по най-добрия начин, просто го правиш, в срок и с очакваното качество. Получаваш заплатата си за свършената работа, а не за отделеното време. Наред със свободата има и очаквания към теб. Член си на екип, част си от организация, от компания. Ако избереш да гледаш как Сюлейман дъвче блокче шоколад на панорамния екран и да си вършиш скапано работата, тогава шефът ти ще те нахока, а може и да те изритат.

Точно затова е важна втората част на изречението – „докато работата бъде свършена“. Работната среда, фокусирана върху резултатите, не означава по-малко работа, а че измерването на представянето ти става въз основа на резултатите. Вместо това, колко време прекарваш в офиса, дали отиваш рано на работа или дали си целунал задника на шефа си, значение има само резултатът от твоя проект. Ако вършиш добра работа, ще бъдеш възнаграден, добре платен, повишен и нищо друго няма значение. Въпросът не е дали да отидеш на работа, а как ще допринесеш за успеха.

Работа на шефа ти е да формулира много ясни цели и очаквания, после от теб зависи да изпълниш целите и да отговориш на очакванията. Често ме питат, какво става когато някой си свърши работа за 36 часа вместо за 40. Длъжен ли е да отработи оставащите 4 часа или шефът трябва да му даде допълнителна задача за оставащите четири часа? Нито едно от двете може да бъде отговорът, защото представянето не трябва да се оценява по време. Свършил си работата за 36 часа? Браво на теб! Облечи си анцуга, заведи децата на кино или защити пандите. Свършил си си работата, никой не го интересува как си прекарваш времето.

Знам, че звучи все едно някакви феи ти предлагат безплатен сладолед на златна чинийка. Често казват, че това са много хубави идеи, но у нас никога не могат да се сбъднат. И в това има истина,

защото подобна промяна не може да се осъществи с традиционния начин на мислене. Поразпитай на етажа! Ще разбереш, че много хора биха искали повече свобода за работата си. Сигурен съм, че би се изненадал, колко неща са готови да направят, за да насърчат промяната ако им се даде възможност. Преходът от традиционното извършване на работата може да изглежда плашещ в началото, въпреки че в края на главата ще видим, че доста компании работят в работна среда ROWE (*Results Only Work Environment – бел. пр. от англ. работна среда само за резултати*), например и във фирмата ми това избрахме. Не лъжа, наистина не е лесно и обикновено върви и с известни загуби.

Сигурно ще кажеш, че е лесно да се погледне на тази идея от позицията на служителите. Ако служителят получи повече отпуск, работодателят по някакъв начин губи, не е ли така? Ако въпросът е коя страна печели, това е, честно казано, служителят. Връща си живота и самочувствието. Но най-хубавото е, че щом веднъж усетят предимствата, вече не искат да работят по стария начин, така че в замяна връщат на компанията. Стават педантични в работата, защото искат да са сигурни, че ще постигнат резултатите. Знаят, че ако постигат резултати, в замяна ще получат доверие и възможността сами да се разпореждат с времето си. Щом получат това доверие, ще се борят, за да остане така.

## **Новите правила**

За да бъде успешен преходът към гъвкава работна среда, трябва да се създадат нови правила. Например пристигането на работа в 14:00 да не означава закъснение и прибирането къщи в 14:00 да не означава, че си тръгваш по-рано. Няма такова нещо като да закъснееш и да си тръгнеш по-рано, има значение само дали си свършил работата или не. Фокусираш се върху резултатите, а не върху часовника. Работата не е мястото, където отиваш, а това, което вършиш. Работата продължава да отнема време от живота ти. Това, че ефективността на работата ти не се измерва въз основа на времето, не означава, че изпълнението на задачите не изисква време. Все още имаш работа и ако не бачкаш здраво, тогава членовете на екипа и мениджърът ти ще те подведат под отговорност.

Много фирми вече успешно управляват модерни работни места на тази база. Защо да не успеят и други? Много проучвания показват, че

когато хората работят в по-свободна среда, те изпълняват работата си по-отговорно. Много повече се концентрират върху клиентите и не е типично да ги пренебрегват в името на собствените си хобита. В замяна на доверието, което получават, обикновено се държат скромно, вместо да злоупотребяват със ситуацията. Струва си да се спомене, че това не е толкова различно от начина, по който работим и днес. На дневна база събитията са приблизително еднакви: говорим по телефона, пишем с помощта на клавиатура и писането прави задачите да се изпълняват, имаме идеи, обединяваме се с колеги, сътрудничим си или преговаряме с партньори. Нито всекидневните задачи се променят, нито основните ценности на компанията се променят. Просто различно изглежда как се свършва работата.

Всички оперативки са свободно избираеми. Ох, тази идея фундаментално застрашава статуквото. Как да комуникират тогава хората, как да стигнат до консенсус, как да работят заедно? Същността не е в самата оперативка. Ако задачите се свършваха на оперативката, тогава тя е работа. Ако нищо не е свършено, тогава това е методична загуба на време. Всички сме били на оперативка, на която от петима души са говорили само трима. Всеки знае, че на всяка продуктивна оперативка се падат поне две по-малко ефективни. Всеки вече е бил свидетел, че над дадена бройка хора определено има поне един човек, който не би трябвало да участва. Всеки знае, че първите 10 минути на оперативките преминават в това участниците да изтеглят един от друг информация - да речем, защо всъщност са се събрали, въпреки че това може да се направи и чрез имейл. Какво разкрива за ефективността или полезността на едно съвещание, ако хората присъстват само заради ръководителя? Няма ли по-добър начин за предаване на информацията от това хората да седят около конферентната маса и да слушат някой да говори? Освен това прикрито очакват от теб да присъстваш на срещата от началото до края, само ръководителите имат право да влизат и излизат или да провеждат телефонни разговори, ти трябва да седиш на мястото си, за да може ръбът на конферентната маса да изгърква еднакво всичките ти ризи. Утре се огледай на някоя оперативка. Обзалагам се, че някой ще липсва по социално приемливи причини като например болест или пътуване. Рядко се случва всички да присъстват, но фирмата си работи.

Ако резултатът има значение, не е нужно да седиш през цялата среща, можеш да присъстваш първите десет минути, за да се

изкажеш, после можеш да си ходиш, ако няма нужда от теб. Всеки може да зададе въпроса дали трябва да участва в оперативката. Във всяко отношение си свободен да действаш в интерес на това да използваш времето си по продуктивен начин. Как да решиш в коя оперативка да вземеш участие? Задай на организатора следните въпроси: кои са резултатите, които се опитваме да постигнем? Как тази среща в този момент и с тези хора допринася да се изпълнят целите ни? Наистина ли трябва да се съберем или може да стане по имейл или телефон? Оперативка, на която няма дребни сладки, е по-добре да бъде по имейла.

В традиционна среда е много жизнеподобно ръководителите добре да пришпорят хората, да има енергични съвещания, създават се с гигабайти презентации, идват нови идеи, има проекти - с една дума изглежда, че всички приемат задачата сериозно. Единият директор веднага има нужда от доклад или актуална информация във връзка с някой проект. С това поведение влошава още повече ситуацията, тъй като често в основата на мравуняшкото бързане не е това, че трябва да продължим напред и точно сега, а натискът отгоре, който предизвиква объркване, тревога, бързане или дори гняв.

Отчаяните усилия преди всичко опъват нервите на хората, повишават стреса и носят малко добро. Това фалшиво чувство за неотложност е по-разрушително от пасивността. защото изяжда много енергия, а в замяна произвежда малко продуктивни резултати. Ако погледнеш изминалата половин година, вероятно много малко от спешните искания са били наистина такива; често само прищявката на ръководителя или лошото планиране са довели до нуждата да се гасят пожари. На най-лошите места целият ден си е чиста криза. След известно време вече не можеш да различиш кое наистина е спешно и кое не е.

На пръв поглед е лесно да се обърка тичането нагоре-надолу с наистина спешните приоритети, защото създаваме чувство за неотложност именно чрез провеждането на срещи под постоянен управленски натиск, спринтираме, приоритизираме, изпращаме имейли или съсипваме тъпанчетата си с телефонни разговори. Как можеш да различиш фалшивата спешност от наистина важните теми? Псевдоспешността се фокусира предимно върху текущи проблеми, очаква краткосрочни резултати или всичко е просто една дългосрочна комплексна мъгла. Противно на това в наистина



важните и спешни ситуации можем да наблюдаваме силно желание да продължим напред и да се развиваме. Колегите действат бързо, концентрирани са и безмилостно отсяват неуместните теми, за да спечелят време за тези, които са наистина важни.

Решението може да бъде всички да заработят концентрирано върху най-важните теми, без нервната забързаност да съставлява значителна част от дните, доказвайки с препълнените календари че се работи; а вместо това се фокусираме върху критичните проекти и проблеми. В центъра не стои безпокойството, причинено от страха от провал, а това как можем да продължим напред. Ръководителите се занимават с критичните проблеми сега, а не когато имат няколко свободни дупки в календара си. Нагласата не е точно днес да се проведе оперативка по проекта, а какъв резултат трябва да постигне тя днес.

Има само два дни в годината, в които нищо не може да се направи. Вчера и утре. В работната среда, която се фокусира върху резултатите, се опитват да показват малък резултат всеки ден, а не се опитват да спечелят състезанието в последните 100 метра. Спешно означава, че бутаме това, което е наистина важно, правим малък напредък с него всеки божи ден, не гасим пожари в последния момент.

Една от характеристиките на новата система е че когато хората прекарват по-малко време един с друг, те използват времето по-целенасочено. Да вземем например синдрома „само за минута ще те обезпокоя“: шефът или колега спира до бюрото ти и задава само един бърз въпрос. Резултатът е следният - спираш работата, в която тъкмо си затънал до шия, насочваш вниманието си към него, отговорът на въпроса ти отнема време, а след това отново насочваш вниманието си към това, което си правил до този момент. Настоящият работен график всъщност създава състояние на постоянна спешност вместо на фокусиране. Ако хората работят според собствения си стил на работа, не са обвързани с офис и спорни съвещания, тогава всеки трябва да планира повече и да води много повече диалог. Не можеш да разчиташ на това просто да се появиш в нечий офис и да поискаш бърз отговор на въпроса, който е трябвало да зададеш преди седмица.

Работата не е битка. В живота може да срещнеш един вид насилствен възглед за работата, който казва, че работата е борба и битка. Сякаш успехът не означава само съвършенство на индивида, а и победа над някакъв противник. Не подлагам на съмнение това, че за някои хора бизнесът е еднозначен със сражение, в същото време за повечето хора работата изобщо не е кървава война. Повечето стават, отиват на работа и си свършват задачите с различен успех, за което искат справедливо възнаграждение. Не си мечтаят за деня, когато ще могат да видят главата на съперника си препарирана и окачена на стената.

Метафората „бизнесът е като война“ е особено интересна, защото фактът, че при война има приемлив брой жертви, означава, че понякога дори етиката може да бъде пожертвана. Но също така може да подшушне, че хората не трябва да бъдат уважавани, защото са просто числа в системата за HR. Разбира се, има победители и губещи, има успех и има провал. Но не е нужно да се чувстваш като на война само защото отиваш на работа. Новата система няма да улесни работата ти, но ще помогне да не се чувстваш претоварен или изтощен. И занапред ще трябва да здраво работиш, ще си зает и те очакват куп задачи, но не чувстваш, че не можеш да си вдигнеш главата от работа, защото имаш влияние върху хода на делата, разполагаш с възможността да контролираш нещата. Грижиш се едновременно за бизнеса и за собствения си живот, не трябва да се чувстваш виновен, когато заради работата семейството остава малко на заден план, и не трябва да се обясняваш, когато пренебрегнеш работата заради семейството си, защото всичко това е едно и също.

Не съди зад гърба на другите! Би било лесно да се каже просто да не участваш в разговори, в които се одумват други хора, но нека си признаем, че е приятно да се включиш в разговор, в който можеш малко да поклокарстваш. Ако вече си се забъркал, стани полезен

- ако някой направи коментар за другия, насочи разговора обратно към работата. Да кажем Геза винаги е в бюфета, никога не е тук, когато има нужда от него. В такива случаи можеш да попиташ „Обсъди ли с Геза от какво се нуждаеш?“ или можеш да кажеш „За какво ти трябва, може би мога да ти помогна.“

Ако Геза наистина не се представя добре, тогава вероятно и 60 часа работа няма да имат значение, тогава проблемът не е в отделеното време. Следващото нещо, което можеш да направиш, е да започнеш

да работиш върху собственото си поведение. Упражнявай се да не съдиш хората. Не е толкова лесно, колкото си мислиш. Щом спреш да съдиш, ще забележиш промяна и в другите - някои ще спрат да злословят и да се обясняват. Независимо дали говориш с колегата или мениджъра си, съсредоточи се върху това, което наистина трябва да се свърши. Кои са резултатите, които се опитваме да постигнем? Ако продължиш с тази мисъл да вървиш напред с малки стъпки, не само работата ще носи по малко свирки, но също така ще откриеш, че разговорите почти естествено ще се водят за резултатите, вместо за времето.

Не можеш да контролираш поведението на другите хора, може да има злонамерени коментари, да се заяждат с теб, че работиш на гъвкав работен график. Например „лесно им е на тези, дето могат да идват в 10”. Няма нужда да се оправдаваш: „Знам, че закъснях, ще остана до по-късно днес”, за да докажеш своята ангажираност. С един въпрос можеш да отбиеш това заяждане: „С какво мога да помогна?” Ако попитат: „Не се ли притесняваш, че детето ти често боледува и това пречи на кариерата ти?“, отговори „Мога ли да ти помогна с нещо?”

Ако го кажеш честно и наистина искаш да помогнеш, ще откриеш, че ще спрат да те съдят, защото просто говориш за това, което трябва да се свърши. Често ще откриваш, че съдникът изобщо не иска нещо от теб, а се обажда само защото завижда. Ако се оплакват, че не могат да се свържат с теб, пренасочи темата обратно към работата: „Опита ли да се свържеш с мен по телефона или имейла?” или „Крайният срок е в петък, в крак с времето сме. Но ако наистина трябва да обсъдим нещо, нека го направим сега.”

Разбира се, това на другия не му се нрави, защото се оказва, че е планирал лошо и това е истинската причина да не получи доклада за деня, за който го е искал, а не защото ти не си били в офиса в 9,30. Ако не можеш да изпълниш молбата му веднага, предложи му друг момент, който е по-удобен за теб. В повечето случаи ще разбереш, че и тогава ще е добре, т.е. не е било толкова спешно, колкото той те е накарал да почувстваш.

## СЪМНЯВАЩИТЕ СЕ

Тази част е специално за мениджърите, тъй като повечето фирми искат такава система на работа, но трудно я прокарват през ръководството. Хората обикновено се разделят на два лагера във връзка с тази идея. Някои разбират, че ако служителите получат достатъчно доверие, подкрепа и насоки, ще се издигнат до висотата на предоставената възможност и ще изпълняват работата си навреме и отговорно. Но има и скептици, които ще визуализират края на света. Според тях съществуващите условия позволяват стабилност, контрол и измеримост; без тях бизнесът ще изпадне в анархия.

Не искам да забраня офиса, а да разреши неофиса! По отношение на книгата като цяло нямам за цел да убеждавам никого, мога да се съглася, че не сме съгласни един с друг. И сега се опитвам да накарам да се замислят онези, за които тази интерпретация на гъвкавото работно време може да звучи чуждо. Събрах няколко от най-често чуваните възражения и ще се опитвам да им дам алтернативна интерпретация.

*Да, но работи само при определени хора, някои просто се нуждаят от контрол.*

Хората не се нуждаят от контрол. Просто имат нужда да знаят каква точно е задачата и в какъв срок работата трябва да бъде свършена. Ако поръчаш пица по телефона, не е необходимо да отидеш там лично и да провериш как я приготвят, както и не е необходимо да придружаваш куриера, когато ти я доставя. Доверяваш им се, че ще изпълнят поръчката според очакванията ти. Ако не, имаш две възможности - или да направиш оплакване и да се надяваш, че услугата им ще се подобри, или да изтриеш телефонния им номер.

*Да, но хората ще бъдат по-малко ефективни и по-малко концентрирани, ако около тях няма структура.*

Ще има, само че ще си я оформят те, а не шефът им! Когато дадеш на хората повече възможности да контролират изпълнението на отправените към тях очаквания, много повече се стремят да покажат резултати.

Ако все пак се притесняваш дали използват времето си правилно, тогава им кажи въпросите, които се въртят в ума ти. Не на HR, а на колегите! В крайна сметка заедно сте тръгнали по новия път, ще разберат, че трябва да помогнат за укрепването на вярата ти в системата. Особено в началото.

*Да, но ако има по-малко хора в офиса, това води до лоша комуникация.*

Става се точно обратното. В традиционната работна среда не е нужно да си ефективен в комуникацията, защото можеш да разчиташ на постоянното присъствие на хора. Можеш да задаваш несигурни, несвързани въпроси, защото знаеш, че ако не получиш пълен отговор, по-късно можеш да се отбиеш в стаята им по всяко време. Разбира се, пак можеш да разчиташ, че членовете на екипа ще бъдат на разположение, но не и на това просто да нахлуеш в офиса им. Не можеш да губиш времето на другите хора, както преди.

*Да, но не е ли непрофесионално да отговаряш на въпроса на клиента, докато пазаруваш?*

Първо, те не трябва да го знаят. Защо да е невъзможно да работиш, докато пазаруваш? Ако предоставяш на клиента професионално перфектен отговор, тогава защо трябва да има значение къде точно се намиращ? Търсят твоята помощ, а не моментен доклад за състоянието на живота ти.

*Да, но там трябва да има един мениджър заради хората.*

Много мениджъри искрено се грижат за хората си. Казват, че в интерес на хората трябва да са там, защото хората разчитат на тях. Само че да си там означава повече от физическо присъствие! Като присъствие може да се тълкува и да поставяш ясни цели на хората, да формулираш точни очаквания, да ги консултираш за тяхното развитие, да премахваш пречките по пътя им. Вероятно най-добрата форма на грижа е да ги оставиш да работят сами и да им се довериш, че ще си свършат работата.

*Да, но как ще дойдат резултатите? Как да разберем, че сме постигнали целта или че всеки е свършил своята част от работата?*

Как го правиш сега? Начинът, по който вървят нещата сега, също не дава отговор на тези въпроси. Провеждате ли редовно съдържателни, изясняващи дискусии с шефа си във връзка с очакванията? Съществува ли механизъм, който да определя дали текущата всекидневна работа действително дава резултати или просто предполагате, че ако всички присъстват и работят усилено, ще постигнете целите си? И накрая - случайно да познаваш някой, който не участва в работата, но получава повишение или му гласуват доверие, въпреки че не е заслужил?

*Да, но стресът е хубаво нещо. Има нужда от стрес, за да поддържа хората мотивирани.*

Според едно ново изследване, стресът помага за поддържане на мозъка. Аз пък си мислех, че има много леваци, а то се оказа, че били лични треньори. Шегата настрана, наистина не всеки стрес е лош. Аз съм против излишния стрес, който се поражда от факта, че трябва да се отчиташ за времето си, че трябва да показваш, че - видаш ли - работиш. Работата може да бъде много интензивна, напрегната, непредсказуема, провокираща размисъл, изискваща много внимание и дори само това може да причини достатъчно стрес за хората. Това е добрият стрес, никой не иска останалото.

*Да, но ако всички станат много по-ефективни, тогава съкращения ли ще има ?*

Някои чувстват тежестта на отговорността и това ги тревожи. Хората се страхуват, че истината ще изплува - в екипа има повече хора, отколкото трябва, има мениджъри, които няма какво да управляват. Дали страхът от истината е достатъчна причина да се противопоставим на това, което иначе би било положителна промяна?

Ако в организацията работят повече хора от необходимото или на фирмата не ѝ работи главата, ако екипът е недостатъчно квалифициран или зле управляван, тогава страхът, че новата система може да разкрие тези истини, е оправдан. Друг интересен страничен ефект е, че виждаш „проблемните“ колеги в нова перспектива - опознаваш тези, които не са много активни на оперативките или се смущават, ако неочаквано застанеш пред бюрото им. Сега наистина

могат да блеснат, защото вместо да гледаш как работят, обръщаш внимание на това, какво ще ти представят.

*Да, но какво става, ако наистина, наистина, ама наистина трябва да се свържеш с някого, докато той е на кино?*

Дори в традиционната работна среда не винаги можеш да се свържеш с колегите. Има ли значение дали някой пазарува или седи на оперативка? И в двата случая е зает. Единствената разлика е, че в традиционната работна среда пазаруването е социално неприемливо.

Пробва ли вече по мобилния? Прати ли му имейл? Опита ли да се свържеш с някой друг от екипа? Имаш ли въпрос, на който с малко повече усилия и сам можеш да намериш отговор? Сътрудниците ти, колегите ти не са там, за да действат като гореща линия, архив или домакин. Ако наистина само един човек знае отговора на този конкретен въпрос, тогава реши този сериозен организационен риск и недей да упрекваш този един човек, който в момента е зает с друго.

*Да, но какво става с екипите?*

Хората няма да се обединят в екип само защото го правят задължително за тях. Ще сформират екип, ако резултатът го изисква. Екипите стават много по-силни, защото не можеш да разчиташ, че хората ще бъдат в офиса, затова екипите се грижат при спешни случаи да си помагат и да се подкрепят.

*Да, но как да провеждаме съвещания, като не знаем кога хората работят?*

В работната среда, концентрирана върху резултатите, не мога да се свикват ад хок съвещания. Оперативка се организира като взимаш предвид резултатността, а не времето. Ако резултатът изисква хората да участват, те ще бъдат там. Ако не се налага да се явят лично, ще изпратят представител или ще изпратят очакваната от тях информация още преди срещата. Пътуването до и от работа изисква по-малко време и енергия, така че ще остане повече време за действителната работа.

*Да, но човешките отношения са много важни. Какво става с тях?*

Човешките взаимоотношения действително са много важни. Предполагаме, че подобряваме отношенията между хората, защото всички сме в една сграда. Това, че сме заедно, само по себе си не гарантира, че хората поддържат връзка. В гъвкава работна среда хората работят върху изграждането на собствените си взаимоотношения. Тъй като не могат да разчитат, че другите ще бъдат около тях, те менторстват, организират коучинги, които им помагат да постигнат очакваните резултати.

*Да, но какво ще стане, ако няколко души решат едновременно да не работят?*

Зависи от това дали задачата изисква хората да работят в едно и също време. Ако това е маловажно за крайния резултат, тогава отговорът е: ами добре. Но ако работата изисква определени хора да бъдат заедно по едно и също време, те трябва да действат според това. На хората се дава избор как и кога да работят, но те, разбира се, трябва да работят. Те все още отговарят за обслужването на клиентите.

## **КАКВО МОЖЕШ ДА НАПРАВИШ КАТО СЛУЖИТЕЛ?**

Да отделим малко време на другата страна на уравнението, защото не е коректно проблемите на гъвкавия начин на работа да се приписват само на фирмите и ръководителите. Не си струва да се прави, защото това всъщност навежда служителите на мисълта, че проблемът ще бъде решен от фирмата и е достатъчно да чакат като пасивни субекти.

Когато говоря с приятели за работния график ROWE, повечето казват, че ако могат да намерят такава работа, това би било истинска работа-мечта. Малко завиждат на онези, които могат да работят в такава среда. Според мен няма работа-мечта. Всеки заслужава да има добра работа и е задължение на неговия шеф да направи това да е възможно. В същото време всеки служител е длъжен да даде най-доброто от знанията си, за да бъде фирмата успешна и клиентите да са доволни. Всяка длъжност ще бъде толкова добра, колкото ръководителят я направи за своите подчинени и колкото хората я направят за себе си. Ако и двамата се придържате към това, ще имаш страхотна работа.



Ако обърнеш внимание, хората не са намерили работата-мечта, а съзнателно са оформили работата си така, както я харесват. Няма портал за работа, където да се рекламира работа-мечта. Търсещите работа отварят един обикновен портал за работа, избират едно обикновено описание, обява, след това се захващат с една напълно обикновена работа и малко по малко, стъпка по стъпка я оформят така, че да заобичат онова, което правят. Превръщат най-добрите части от работата си в най-голяма част от работата си и така с много по-голяма готовност поемат отговорност за сглобеното от самите тях. За служителите това със сигурност е голям скок по отношение на възможността за подвеждане под отговорност.

## **КАКВИ СА РЕЗУЛТАТИТЕ ДО МОМЕНТА?**

Това, че някой изброява контрааргументи, не означава, че не е на твоя страна. Може би задава много въпроси, защото би желал да постигне успех на новия работен режим. Има хора, които се нуждаят от малко убеждаване, но има и такива, които вярват само на доказателствата. Best Buy платформата направи достъпни за тях няколко резултата:

При тях хората чувстваха, че имат повече влияние върху разпределянето на работата. 42% от служителите, работещи на гъвкав работен график - в сравнение с 23% от контролната група - заявиха, че гъвкавият график пасва по-добре на начина им на живот, а 53% – в сравнение с 39% от контролната група – казаха, че имат повече време да се занимават с други неща в живота си. Една четвърт от хората са имали повече време за сън и 41% са чувствали повече енергия в сравнение с 35% от контролната група, освен това на работното си място хората са изпитвали по-малка нужда да остават извънредно.

Една трета от работещите в новата среда споделят, че са щастливи, че са останали във фирмата. Психологическите и здравни показатели като общо благосъстояние, емоционално и психологическо изтощение не са се променили според проучването. В новата система производителността се е увеличила с 13%, а качеството се е подобрило още повече. Ако служителят отбележи, да речем, 40% увеличение на продуктивността в скалата, а мениджърът установи увеличение в изпълнението на очакваните бизнес цели, тогава подобрието на продуктивността, установено от служителя, ще

доведе до действителни резултати. Например един одит е показал средно увеличение на продуктивността от 45% в един от екипите. Когато е била измерена тази стойност, екипът е постигнал 50% намаление на разходите през годината без да бъде наемана допълнителна работна ръка. Не само в Best Buy тече с пълна сила преобразуването на системата, например GAP, Suntell и IBM също продуцират все повече резултати.

Въпреки това нямам усещането за еврика, повечето компании са в началото на трансформацията, нека да не избързваме.

Не става въпрос за магия, хората няма автоматично да станат продуктивни, във форма и освободени от стрес под въздействие на новия работен график, те сами трябва да подобрят собствения си живот. Ориентираната към резултати среда поне им дава възможност да го направят. Задачата на мениджърите много повече е да поемат ролята на коуч, отколкото да изпълняват контролна функция. Тяхната работа вече няма да е да контролират, да си седят и да чакат хората им да изпълняват или не, а по-скоро да играят много по-активна роля в успеха на своите подчинени. Новата среда не е тест за служителите, а предимно за мениджърите: те най-накрая могат да спрат да управляват и да започнат да ръководят. Толкова хубаво ще бъде - като нов трактор.

## **ВЪЗ ОСНОВАТА НА ДАННИ ВЗИМАМЕ ПО-ДОБРИ РЕШЕНИЯ**

---

Често съм аргументирал значението на данните и фактите. Възможно е сега да се учудиш защо тогава вземането на решения, базирани на данни, е включено сред полуистините. Не е ли очевидно, че в сравнение с интуитивните решения изборът, базиран на данни, е много по-правилен? Така или иначе, как това се свързва с марката на работодателя или с фирмената култура? Да видим.

Живеем в ерата на Голямата информация, лягаме и ставаме с данни и въз основа на данни планираме. Просмукало се е в мозъка на ръководителите, че всяко предложение трябва да бъде подкрепено с данни и че управленските решения вече са немислими при липса на факти и данни. Тъй като в една компания се генерира огромно количество данни, почти не остава отдел, който да не работи с тях. Всъщност базираните на данни решения представляват неразделна част от корпоративната култура, дори и да не го казват. Новите колеги също се обучават да подкрепят идеите си с данни. Така основаващото се на данни вземане на решения става част от културата.

### **ТРЯБВА ДА СЕ ЗАБРАНИ СЛАДОЛЕДЪТ!**

Проблемът не е в самите данни, а по-скоро в това, което правим с тях. В училище с данни си се срещал най-често в часовете по математика и вероятно с основание, а не защото часовете по другите предмети вече са били пълни и само там е останало място. Ако искаш да вземеш решение въз основа на данни, за съжаление трудно ще заобиколиш математиката. Бързо ще те успокоя, че няма нужда да си университетски професор, но си струва все пак да разбереш няколко неща, ако искаш да правиш правилни изводи.

Сладоледът трябва да се забрани, защото е опасен за човешкия живот! С право можеш да си бърчиш веждите и с право можеш да си помислиш, че съм изкукуруигал. Ами ако имам доказателства? Представете си координатна система, в която на хоризонталната ос е количеството продаден сладолед, а на вертикалната ос е броят на удавянията за един месец. Като свържеш точките с данни ще забележиш очевидна възходяща тенденция: колкото повече сладолед продават, толкова повече хора се давят. Опааа! Представял ли си си, че тази невинна, лека сладост е толкова опасна? Все пак няма причина за страх, положението не е толкова сериозно. Увеличаването в броя на удавянията е свързано с повишаването на температурите, а не със сладоледа. Колкото е по-топло, толкова повече сладолед се продава; успоредно с това колкото е по-топло, толкова повече хора отиват на плаж, за да се разхладят и, за съжаление, толкова повече хора се давят. Следователно за явлението не е отговорен сладоледът, а температурата.

*„Това, че не ти опиват задника в метрото, не означава и че няма метро.“*

Това, че две събития се протичат едновременно, не означава, че между тях има причинно-следствена връзка. Една от най-често срещаните логически грешки е че бъркаме корелацията с причинно-следствената връзка. Например още не са ме виждали в стая със Супермен, но от това не аз съм Супермен.

В този пример беше лесно да забележим, че твърде бързо стигнахме до заключението. Нека разгледаме един малко по-сложен случай.

Женените мъже живеят по-дълго от необвързаните. Ако погледнем статистиката, наистина е така. Едно дамско списание стигна до заключението, че бракът е много здравословен за мъжете, защото в резултати животът им ще бъде по-дълъг. Един от приятелите ми шеговито отбеляза - най-много да им се струва, че никога няма да свърши. Истината е, че има причинно-следствена връзка между двете неща, но тя е доста по-различна от тази, до която е стигнал авторът на публикацията. Мъжете, които са здрави, по-добре са материално, по-образовани очаквано имат по-висока продължителност на живота. И Господ им зава по-голям шансст да си намерят съпруга, отколкото на техните по-запуснати другарчета.

А тези, които са бедни, живеят по-нездравословно – те умират по-рано и не са толкова привлекателни за жените. Така че по-дългата очаквана продължителност на живота на мъжете в по-добро състояние е това, което води до брака, а не обратното. Няма нищо лошо в данните, просто лесно си правим грешни изводи от тях и вземаме грешни решения.

## **ЧРЕЗ ДАНИТЕ МОЖЕ ДА СЕ ПРОГНОЗИРА ПОВЕДЕНИЕТО**

Компаниите, базирани на данни, не вземат непременно по-добри решения, колкото и да се опитват да го изтъкват. Работната култура, която борави с много данни, не е непременно по-ефективна в смисъла, че от фактите ще бъдат направени по-добри заключения. Може би си мислиш, че прогнозите ще бъдат по-добри, ако разполагаш с повече данни. По-точно ли може да се предвиди времето, ако събереш много данни и после пуснеш една симулация предната вечер? За съжаление не, защото енергийните условия в атмосферата се променят бързо и са хаотични.

Ако искаш да предвидиш човешкото поведение, то по-предсказуемо ли е или по-скоро прилича на времето? Зависи за какво точно поведение става дума. Има такива, които могат да бъдат изчислени съвсем точно: например ако непрекъснато изчерпваш кредитния си лимит, ще имаш затруднения в бъдеще. Някои видове поведение обаче са трудно предвидими, могат да се нарекат по-скоро капризни - като времето. Има доста добри математически модели за прогнозиране на температурата или валежите, които в краткосрочен план могат да дадат доста точни прогнози. За човешкото поведение обаче няма толкова добър математически модел, поне засега. Например алгоритъмът за препоръки на Netflix или iTunes също се представя твърде слабо - може да познае какво още бихме си купили с точност от около 10%.. Не е никакъв висок процент на попадение, ще кажеш, но си струва да се внимава с това, защото ако успееш да увеличиш с 10% обема на продажбите или или евентуално маржа в магазина, това може да в сравнение с конкурентите ти да те направи лидер на пазара.

Ако фирмите въз основа на данните, събрани за нас, могат да покажат толкова слаба прогноза, тогава защо да се тревожим? И аз не бих се тревожил с колко данни работят или колко зловещо професионални са алгоритмите. Много повече можем да се

тревожим за алгоритмите, които са съвсем смущаващи. Да вземем една типична, втасваща в информационна култура компания, да кажем фейсбук. Математически не е сложно за нея да предположи кои потребители могат да бъдат потенциални терористи. Трябва да направим като Нетфликс, когато прогнозира дали ще харесаме „Междувездни войни“.

Фейсбук в повечето случаи знае истинското ни име, както и това, къде се намираме. Въз основа на това може да създаде списък с потребители, които вече са извършвали терористични актове или са подкрепяли терористични групи. Идва алгоритъмът, който обобщава фигуриращите в списъка по каква тема колко публикуват, има ли често срещани думи, продукти, услуги, които лайкват и т.н.. Въз основа на тях съставя прогноза за вероятността даден човек, който не е в списъка, да е или да стане терорист.

С подобна логика можем да се срещнем и в деловия живот, когато например въз основа на навиците за пазаруване и консумация на жените (витамини, алкохол, грижа за тялото, тютюневи изделия) се опитват да отгатнат дали са бременни. Но има една съществена разлика между тероризма и бременността – за разлика от тероризма бременността е доста често срещана. Важно е това да се вземе предвид, тъй като в цялата потребителска наличност в резултат на ниския размер на извадката алгоритъмът може да направи много малко прогнози за това дали някой е терорист. Освен това алгоритъмът няма да ни каже дали ще извършим престъпление, а да речем за сто хиляди потребители с известна степен на сигурност ще твърди, че е два пъти по-голяма вероятността да са терористи или да подкрепят тероризма.

Преди да започнем да набираме горещата линия на Центъра за борба с тероризма, нека помислим малко. Да вземем 200 милиона потребители. Можем да ги разпределим в четири групи: 1) терористи и са в списъка, 2) терористи, но не са в списъка, 3) не са терористи, но са в списъка, 4) не са терористи и не са в списъка.

Да предположим, че в списъка на фейсбук фигурират 100 хиляди човека, които потенциално биха могли да бъдат терористи. Да приемем сериозно това, което алгоритъмът твърди - които са в списъка, те са с двойно по-голяма вероятност терористи, отколкото тези, които не са в него. В този случай от 100 човека 10 ще са

терористи и 99.990 няма да са, също така 9.990 профила ще бъдат отбелязани като потенциални терористи, но не са в списъка. 199.890.000 човека не са в списъка и не са терористи, 99.990 са в списъка, но пък не са терористи. Но къде е вдовицата Марика, за която твърдят, че е терористка? За нея знаем само, че е в списъка от стотите хиляди.

Ако разгледаме съотношението на 10 и 99.990 в списъка, тогава има 99.99% вероятност леля Марика да е невинна. Въз основа на горното има два пъти по-голяма вероятност да е терористка, ако е в списъка, но удвояването все още означава много малка вероятност.

Сега да погледнем и от другата страна: ако един човек не е потенциален терорист, каква е вероятността той въпреки това да е в списъка? Вероятността невинен човек да бъде включен от алгоритъма в списъка е приблизително 0,05%, така че е твърде малка вероятността алгоритъмът да отбележи един невинен човек. В същото време тези, които все пак е избрал, почти всички са невинни.

Напразно са добри данните, напразно имаме много от тях, лошите алгоритми са много тревожни. Може да е окей, че любимият ти хранителен магазин знае, че си бременна и наистина си, но много по-тревожно е фейсбук да те смята за терорист, а ти не си. Алгоритъмът само изчислява, той не знае това, което знае един човек - че по-голямата част от нас не са терористи. Няма никаква гаранция, че изчислението, което работи добре в единия случай, може да се използва и в друг случай; както видяхме, можем сериозно да се заблудим, ако не разбираме логиката.

Край на строгата концепция за причината и следствието сложи съвременната физика. Днес вече съществува само статистическа вероятност. Може да се зачудиш, какво търси това математическо разсъждение в една книга с хуманитарна тематика. Бих искал да ти напомня, че ти също използваш различни инструменти за прогнозиране на поведението, например за подбор, за оценка на представяне, на развитието или пък за анализ на флукуацията. Ако искаш тези инструменти да ти предоставят използвана информация, наистина не можеш да избегнеш това до някаква степен да се потопиш в математиката или ако не си падаш по нея, да намериш някого, който донякъде я разбира. Не се задоволявай да отметнеш, че

и при вас има софтуер за оценка на резултатите, а се постарай да разбереш колкото е възможно повече за функционирането му.

## **НЕ СА НУЖНИ ЧЕСТИ ПРОВЕРКИ, НЕЩАТА И БЕЗ ТОВА СЕ ПРОМЕНЯТ БАВНО**

На много места дори и днес с колегите се споделя само минимално необходимата информация; следователно в случай на много задачи взаимовръзките не са ясни или те не съвсем дават да се разбере защо шефът изобщо се интересува точно от това и това. Данните често се споделят така, че доир се казва на колегите какво те означават.

Не мисля, че оперативният директор би бил най-подходящ да изтълкува на колега от сектора за обслужване на клиенти какво означава индексът на удовлетвореност на клиентите. Защо мениджърите се нуждаят от данни? Особено когато не съвсем могат да ги тълкуват или са склонни да пропускат неща, които не подкрепят собствените им твърдения? Напразно е на разположение голямо количество данни, в крайна сметка при взимането на решенията мениджърите обикновено избират няколко аспекта, които на тях им харесват, и въз основа на тях взимат решение, което препращат на служителите. Не би ли било по-мъдро просто да предоставят информацията на служителите и те да кажат какво означава тя за тях, как я интерпретират?

Много хора разглеждат индикаторите само месечно или тримесечно, целите обаче не са като маратон, а по-скоро като няколко по-малки спринта. Струва си да се споделят повече данни на седмична база, по този начин можем да осигурим повече възможни точки за намеса за колежата. Всяка седмица си струва да се зададе въпросът, какви са им приоритетите за този период и как можем да им помогнем. Не за седмичните задачи трябва да ги питаш, а какви задачи трябва да бъдат решени, кои са най-важните теми, по които

биха работили. Сякаш просто ѝ казваме: хайде Едит, нека заедно открием смисъла на седмицата, която ти предстои. Ако говорим за това месечно или на тримесечие, можем да обсъждаме само общи неща, много по-трудно е да се формулира конкретно кои задачи се ползват с приоритет.



По време на една от коучинг сесиите мениджър се оплака, че един от колегите му не може да подготви висококачествено резюме на мрежовата топология.

– Защо мислиш така? – попитах.

– Ами дори и при третия краен срок успя да състави само отгоре-отгоре нахвърлена презентация, – отговори.

– Какви междинни контролни точки предвидихте?

– Всъщност нямаше такива, аз имам доверие на хората си.

– Правилно, но това не противоречи на факта, че можеш евентуално всяка седмица да го питаш дали има проблем, дали всичко върви добре. Би могъл да пробваш и така. Можеш да му кажеш какъв резултат е дал твоят метод, – отговорих.

Решение не се роди, но бързо стана ясно, че от този колега никога няма да получи това, което е поискал. Не само че месечната проверка е напълно безполезна, но може да бъде и много по-лоша, все едно не сме предприели нищо. В Cisco мениджърите, които са провеждали седмични срещи с колегите си, са постигали средно 13% подобрене в ангажираността, докато тези, които са го правили веднъж месечно, са показали 5% спад.

Всяка една проверка създава възможност за мениджъра да даде съвети, да изясни задачите, да обсъди идеи или просто да изслуша другия. Не е нужно да се организира едночасов обмен на мисли, достатъчно е за 10-15 минути да обсъдите най-важните.

Ооо, но нашите мениджъри не знаят как да провеждат коучинг, - махваш с ръка. Не е необходимо непременно да има обучени или квалифицирани коучове, защото честотата надделява над качеството. Ако изслушат колегата за 10-15 минути, тогава той ще говори през повечето време, а поради краткото време ще има само ограничена възможност да блеснат с коучинг способностите си. Искам да ти припомня една японска поговорка: ако си държиш устата затворена, ще бъдеш по-малко досаден.

Най-интересното в доклада на Cisco е, че не са питали за качеството на седмичните контролни проверки, а само за честотата.

Служителите ще почувстват грижата като положителна дори ако това не е разплоден коучинг. Но ако ръководителят се притеснява, че не може да прави такъв, може да бъде научен на коучинг и тъй като всяка седмица ще го практикува, ще напредне много по-бързо. Без значение откъде започва, с много практика винаги ще става малко по-добри. Ако още сега си изработил в главата си оправданието, че не можеш да направиш това, защото имаш прекалено много хора, тогава действително имаш твърде много подчинени. Да отбележим, че в този случай е лоша организацията на работата, а не методът. Мисля, че трябва да имаш точно толкова хора, с колкото можеш да седнеш и да поговориш четвърт час седмично. Ако можеш да го направиш с 6 човека, тогава дръж под свое ръководство шестима, другите ще се справят сами - както могат, както им харесва.

Идеалният размер на екипите е теоретично число, измислено от безбожно скъпи консултанти, за да бъде бъде по-евтина неефективно организираната работа. Можеш да менажираш толкова хора, с колкото си способен да се занимаваш, защото честотата на това внимание дава сигурност на служителя, че е на прав път.

## **ВЪПРОСНИЦИТЕ ПОМАГАТ ДА РАЗБЕРЕМ СИТУАЦИЯТА**

Данните най-напред трябва да бъдат установени. Данните, необходими за производството на продукти и за твърдите индикатори, днес вече се осигуряват на компаниите от прекрасно сглобени системи. Проблем създава предимно събирането на меки данни: например когато компанията иска да научи мнението на служителите за нещо. Една от най-често срещаните техники за събиране на меки данни е създаването на въпросници и подаването на отговорите в софтуер, който след това почва да прави нещо с въведените данни.

По предложение на гигаконсултантска мегакомпания един от нашите фармацевтични клиенти реши вместо досегашния силозен начин на работа да създаде т.нар. автономни производствени единици. Нашата задача беше едно кратко, едва двегодишно „просто трябва да се довърши“ вдъхновение. Един ден директорът на завода ме извика в кабинета си и ми бутна един лист, на който беше резултатът от проучването, проведено от консултантската компания за работата на мениджърите.

– Не мисля, че сме лоши мениджъри – започна той. – Нещо повече, нашите показатели са едни от най-добрите във фирмената група. Но виж, ето резултатите от проучването, което направи тази консултантска фирма. Доста е съкрушаващо и според мен картината не е реалистична.

Бях склонен да се съглася с него. Разбира се, имаше области и рмениджъри, при които едно яко рендосване нямаше да е излишно, но в никакъв случай не бих ги нарекъл жалки. В противовес на това докладът показваше неоправдано скапана картина за мениджмънта. Не можахме да намерим смислено обяснение за крайния резултат, затова поисках въпросника, за да видя дали той ще разкрие повече. Скоро излезе наяве заблуждението, невежото или умишлено изкривяване. Да направим контратест, предложих аз и преформулирах въпросите така, че смисълът им да не се променя, но ги зададох по различен начин и също промених реда на въпросите на някои места. Изпратих променения въпросник обратно на директора на завода, за да видим до какъв резултат ще стигнем сега. Не е изненадващо, че получихме много по-добра, по-близка до изживяванията им картина за мениджмънта.

В свой експеримент Дан Ариели брилянтно демонстрира, че и във въпросниците може да се наблюдава халоефектът, т.е. отговаряме на въпроси не независимо едни от други, а относително. Изследователите бяха любопитни колко щастливи са респондентите, така че бяха написали два въпроса на лист хартия:

1. Колко си щастлив?
2. Кога последно си имал среща с гадже?

На едната група въпросите бяха зададени в този ред, а на другата в обратен ред. Какъв беше резултатът ли? Хората, участващи във втората група, се обявиха за много по- щастливи. Феноменът може да се обясни с факта, че припомнянето на конкретен момент променя текущите ни емоции, без да го осъзнаваме. Ако не обърнем внимание на тази потенциална грешка, можем да получим напълно изкривени отговори.

Първоначалното проучване в случая с нашия клиент съдържаше следните твърдения:

- Базата работи добре.
- Мисля, че е необходима бърза промяна.
- Смятам, че ръководителите комуникира разбираемо и честно.
- Ръководството признава добрата работа.

Колко добре един физически работник може да прецени дали базата работи добре? Освен това твърдението предполага положителен контекст - че базата работи добре. Ако вместо това поставим в анкетата твърдението „базата работи лошо“, дали бихме получили същия резултат като в първия случай? Едва ли. Думите добре и лошо, може би неволно, но все пак подсказват отговора. Нека да разгледаме твърдението за бързата промяна. Как да гарантираме под „бърз“ всеки да разбира една и съща скорост? Да кажем половин година бързо ли е или бавно? Едва ли имаме много представа какво да правим със средната оценка 3.4 за твърденията.

Въпрос 3 също не мина по-добре. Често срещана грешка е някой с малко компетенции да съставя въпросник, за да формулира твърдение, което съдържа две неща и връзка: разбираемо и честно. На този въпрос мениджмънтът е получил средна оценка 2.5. Супер, но за кое са получили този резултат? За разбираемо или за честно? Знаем, че комуникацията на висшето ръководство не винаги е честна, но все пак може да бъде ясна или разбираема. Или може би респондентите са оценили някаква комбинация от двете? Това, за съжаление, никога няма да стане ясно.

И четвъртото твърдение е проблематично. Кого са оценявали всъщност? Кой е ръководството? Кой може да се е въртял в главата на колегата с административни задължения, когато той е отговорил на този въпрос с 3? Няма да е зле, ако не действаме като самоназначили се интервюиращи, а съставяме проучванията малко по-внимателно, защото така ще можем да получим много по-качествени данни.

Следователно има няколко погрешни схващания, които пречат да постигнете онези цели, които сте обещали на колегите си. Добрата новина е, че с известна съзнателност успехът до голяма степен може да бъде подобрен. Може да не намериш ефективния метод от раз, но

бих те утешил с факта, че е по-добре да е скапан, отколкото  
безконцептуален.

## В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

---

Хората (поне засега) са важни играчи в една компания, но инструментите, използвани за тяхното мотивиране, задържане и развитие, са доста остарели, основават се на изостанали хуманно-психологически теории и организационни модели. Ако искаме да направим професията управление на хора и развитие по-добра и по-ефективна, не би било безполезно да виждаме и оценяваме как се формират нещата във всекидневието възможно най-реалистично.

Решенията, правилниците и програмите трябва да отразяват най-новите резултати и открития на психологията и науката за управление. Не само доставчиците на услуги, включително и аз, носят отговорност за това да направят света на труда по-управляем и продуктивен; колегите и специалистите, работещи от страна на компанията, също могат да направят много, за да се раждат по-добри решения. HR мениджърите могат да направят много за подобряване на резултатите в бизнеса, ако осъзнаят, че традиционно прилаганите парични стимули, програми за възнаграждение, целите, оценките на резултатите и повишенията имат много по-малко въздействие върху реалното представяне и стимулирането на сътрудничеството, отколкото си мислят. Напротив, както видяхме, ефектът от тях може да бъде дори отрицателен. Отговорите, дадени на предизвикателствата, трябва да бъдат тествани и проверявани по същия начин, както и в случая с бизнес решенията, защото макар резултатите от когнитивната психология и науката за управлението да са добре документирани и валидирани, тяхната ефективност в практиката може да варира в зависимост от ситуацията и контекста.

Ако системите, представени в книгата, досега не са работили при вас, тогава дори не си прави труда да ги въвеждаш, опашката няма да върви по-бързо, ако и ти се наредиш на нея. Ако обаче съм успял да те вдъхновя да промениш съществуващите решения или поне да ги обмислиш, ще се радвам от сърце. Вероятно и ти чувстваш, че промяната няма да бъде лесна, защото тези хлабави връзки, опасните полуистини служат на много мощни интереси и то много добре

служат. Индустрията за развитие на управлението - много благодаря! - печели доста добре от това, че компаниите толкова несполосано се справят със стимулирането на поведението на работното място.

За мениджърите също е добре дошла тази несполосаност, защото така винаги имат извинението, че не са получили адекватно развитие, че очакванията не са били ясни, така, разбира се, и отговорността не е тяхна, когато подчинената им организация отиде по дялозите. Нека бъдем реалисти, тези взаимоотношения не могат лесно да се възстановят едновременно. Но може пък и да не трябва да се прави едновременно. Един възможен начин да започнеш е да разгледаш отблизо какво всъщност става и в каквото и да си вярвал дотогава, да приемеш онова, което показват данните и реалността. Това не означава, че трябва да се поддаваш на чуждото мнение, но все пак се вслушай в експерта по гъбите. Мисля, че хората могат да се справят с истината, колкото по-рано се изправят пред нея, толкова по-скоро правят промени.

Колкото по-разноцветна става картината, свързана с днешните решения, толкова по-трудно ми е да повярвам на различните обещания. (И миналия път минах през една врата, на която пишеше „мъже“, но се оказа само тоалетна). За съжаление, не знам със сигурност какво ще донесе промяна в ръководството, за да не говорим по кафенетата за разбити кариери и изтощени служители, но от това, че не знам колко маково семе трябва да се сложи в зелевите сърми, все още не значи, че готвя лошо... Е, мога да ти кажа да не пикаеш в контакта, но са доста ситуациите, в които понастоящем има повече въпроси, отколкото отговори. Има ясни неща в работата, а има и такива, когато животът наред с черното и бялото предлага сериозна гама от цветове.

*„Погледнато от разстояние всички са прави, погледнато по-отблизо - има и такива, които се заблуждават.“*

Повлияването върху поведението и евентуалната му промяна са интересни, защото привличат вниманието към онази неприятната характеристика на мотивационните усилия, че може да има случаи, когато нашето решение се обърква не поради липсата на познания, на точност в измерването или на опит, а поради структурата на нещата. Напълно е възможно на заден план да действат хаотични механизми, които могат да се наблюдават сред основните действащи

истини на човешката природа, но за съжаление все още не знаем обхвата им на валидност.

Можем да знаем обаче със сигурност, че по-точното измерване и по-точното изчисление ще доведат до гарантирано по-точен резултат. Вместо да се набляга на универсалните истини или на решенията, считани за най-добри практики, много по-целесъобразно е да научим клиентите да правят по-мъдър избор, да мислят по-съзнателно, като се започне например от това какво мотивира отличното представяне или етичното поведение. Твърдо съм убеден, че колкото и да се опитваме и занапред да го разкрояваме по начина, по който досега сме го правили, със сигурност няма да се получи. Постоянството не означава, че трябва трескаво да продължим това, което не е работило и преди. Бих искал да обърна внимание на факта, че в света на труда има много несигурност, така че не смятам за слабост да се говори за тези неща, защото независимо от нашето мнение и вярвания все още съществуват сложни ситуации с много променливи. Ако можем да го приемем, можем да изградим много по-добри човешки системи.

Можем също да мислим за промяната като хакерите, които разбиват процеса на по-малки стъпки, така че да могат да бъдат доста добре дефинирани, а след това намират точката за най-лесна атака. От това атаката няма да стане лесна, но ще бъде най-малко трудна в тази точка. Търсят, къде трябва да опитат да променят, за да накарат процеса да протича по различен начин. Ето заради това са толкова важни детайлите! Един процес или система трябва да бъдат разделени на елементите им, така че да се види в коя част можеш да направиш промяна, за да получиш по-добър резултат.

Промяната на един елемент няма да бъде зрелищна, тъй като е само един елемент, но ако можеш да повлияеш положително на повече от един, може да се получи голям бум. Всички ние си имаме утъпкани пътища, които добре познаваме, знаем какво да очакваме, смятаме ги за безопасни и освен това много хора се движат по тях. В сравнение с това опитването на нещо ново крие по-голям риск, то е непознато и следователно може да ни изпълни с безпокойство. На всичкото отгоре може да се окаже, че новият път, за съжаление, не е по-добър, че старият е по-проходим. Може да стане и така, че да изхабиш време и енергия, а и да прахосаш малко пари, защото осезаемите резултати ще станат ясни едва по-късно.



Събирането на данни не е безплатно, но поне можеш въз основа на доказателствата да видиш кое изглежда да е истина. Науката за поведението показва все повече резултати, които са в съзвучие с реалния ни опит, по този начин е по-малко необходимо да разчитаме на интуицията си, когато наемаме и повишаваме служители, когато мотивираме екипи, по време на оценките на резултатите или при развитието на мениджъри, когато и данните също са налични. Интуицията се създава в резултат на предишен опит и размисли върху него, ето защо са необходими тестове, изследвания и пилотни проекти.

Не е сигурно че проучванията, цитирани в книгата, доказват как стоят нещата, по-скоро посочват, че те може и да не са верни по начина, по който днес намираме за такъв функционирането на хората и общностите.

Човек не учи, за да си запази знанията. Когато започнах да пиша книгата, в ума ми се въртеше какви уроци ще оставя на бъдещите поколения, включително на моите синове Леви и Ади. Коучове, тренери, консултанти, ментори - всички те оставят отпечатък върху живота, до който се докосват и на който влияят, и предават два важни компонента на успеха - грижата и споделянето на знания.

Правим всичко това, за да помогнем на другите, да подкрепим нашите колеги, приятели, а понякога и хора, които дори не познаваме. За мен е очевидно, че няма недостиг от хора, които биха използвали нашия опит и насоки, за да успеят да вземат по-добри решения в живота и работата си. Колкото и да сме успешни, най-много смисъл на успеха ни дава ако оставим в наследство това, с което можем да се открийм най-много. Не си учил или практикувал, за да запазиш знанията за себе си. Разбира се, те са твои - но за да ги предадеш нататък!

# ИСПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА

---

## **Глава 1**

Jennifer A. Chatman, Managing People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, Administrative Science Quarterly 36, 1991

Marcus Buckingham, Curt Coffman, First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently, Simon & Schuster, 1999

Larry Bossidy, Ram Charan, Execution: The Discipline of Getting Things Done, Crown Business, 2002 Jeffrey Pfeffer, Leadership BS, HarperCollins Publishers Ltd., 2015

Marcus Buckingham, Ashley Goodall, Nine Lies About Work, HBR Press, 2019

Pete Weaver, Simon Mitchell, Lessons for Leaders from the People Who Matter: How Employees Around the World View Their Leaders, Pittsburgh DDI International, 2012

## **Глава 2**

Daan van Knippenberg, Sim B. Sitkin, A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board?, Academy of Management Annals 7, 2013

Carol Sanford, No More Feedback: Cultivate Consciousness At Work, InterOctave, 2019

Jaewon Yoon, Hayley Blunden, Ariella Kristal, A.V. Whillans, Framing Feedback Giving as Advice Giving Yields More Critical and Actionable Input, HBS Working Paper Series, 2019

Solomon E. Achs, Forming Impressions of Personality, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1946

Kim Cameron, Practicing Positive Leadership, Berrett-Koehler Publishers, 2013

Brian Brim, Jim Asplund, Driving Engagement by Focusing on Strengths, Gallup Business Journal, 2009

John M. Gottman, Nan Silver, The Seven Principles for Making Marriage Work: A Practical Guide from the Country's Foremost Relationship Experts, Crown Publishers, 1999

Barbara L. Frederickson, The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions, Philosophical Transactions of the Royal Society, 2004

Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bloomsbury Publishing, 2009

Robert J. Wherry Sr., C. J. Bartlett, The Control of Bias in Ratings: A Theory of Rating, Personnel Psychology, 1982

Michael K. Mount, Trait Rater and Level Effects in 360-Degree Performance Ratings, Personnel Psychology, 2006

### **Глава 3**

Brian Hoffmann, Rater Source Effects Are Alive and Well After All, Personnel Psychology, 2010

James Surowiecki, The Wisdom of Crowds, Anchor Books, 2005

Steve E. Scullen, Michael K. Mount, Maynard Goff, Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings, Journal of Applied Psychology, 2000

### **Глава 4**

Marcus Buckingham, Go Put Your Strengths To Work, Free Press, 2007

David Dunning, Justin Kruger, Unskilled and unaware of it: how difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments, Journal of Personality and Social Psychology, 1999

Rejtő Jenő, Pizskos Fred közbelép, Fülig Jimmy őszinte sajnálatára  
Marcus Buckingham, Donald

O. Clifton, Now, Discover Your Strengths, The Free Press, 2001

Mihaly Csikszentmihalyi, Flow: The Psychology of Optimal Experience,  
HarperCollins, 2009

Argang Ghadiri, Andreas Habermacher, Theo Peters, Neuroleadership: A  
Journey Through The Brain for Business Leaders, Springer-Verlag, 2012

Kathy Sierra, Badass, O'Reilly Media Inc., 2015

Mérő László, Mindenki másképp egyforma, Tericum Kiadó, 2007

Benedict Carey, How We Learn: Throw Out the Rule Book and Unlock  
Your Brain's Potential, Bluebird; Main Market, 2014

Malcolm Gladwell, Outliers, Little, Brown and Company, 2008

Daniel Kahnemann, Gary Klein, Conditions for Intuitive Expertise: A  
Failure to Disagree, American Psychologist, October 2009

Malcom Gladwell, Blink: The Power of Thinking Without Thinking,  
Back Bay Books, 2007

Seth Weintraub, Excite Passed Up Buying Google for \$750.000 in 1999,  
Fortune Magazine, 29/09/2011 Gary Fong, The Accidental Millionaire,  
BenBella Books, 2009

Malcolm Gladwell, The Talent Myth, The New Yorker, 2002

Elizabeth Dhuey, Kelly Bedard, The Persistence of Early Childhood  
Maturity: International Evidence of Long-Run Age Effects, Quarterly  
Journal of Economics 121(4): 1437-1472 February 2006. Daniel  
Kahnemann, Thinking Fast and Slow, Penguin Books Ltd., 2012

Horace Secrist, The Triumph of Mediocrity in Business, Northwestern  
University business studies, 1933

Nick Bloom, John van Reenen, Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries, Quarterly Journal of Economics, 2007

Philip M. Rosenzweig, The Halo Effect, The Free Press, 2007

Geoff Colvin, Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else, Portfolio, 2008

## **Глава 5**

Cynthia Shapiro – Corporate Confidential, St. Martin’s Press, 2014

Barry Schwartz, Kenneth Shape, Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing, Riverhead Books, 2011

[https://index.hu/kulfold/2019/07/18/france\\_telecom\\_ongyilkossag\\_sorozat\\_cegvezetok\\_birosag\\_elott\\_orange\\_per/](https://index.hu/kulfold/2019/07/18/france_telecom_ongyilkossag_sorozat_cegvezetok_birosag_elott_orange_per/)

## **Глава 6**

M. R. Lepper, D. Greene, R. E. Nisbett, Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the „Overjustification” Hypothesis. Journal of Personality and Social Psychology, 1973

Mérő László, Az elvek csapodár természete, Tericum Kiadó, 2008

Dan Ariely, Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. HarperCollinsPublishers Ltd., 2008

Dan Ariely, The Upside of Irrationality: The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and Home, HarperCollins, 2010

Uri Gneezy, Aldo Rustichini, A Fine is a Price, Journal of Legal Studies, Vol. 29, No. 1, January 2000

Dan Ariely, Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations, Simon & Schusters Inc., 2016

Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, Nina Mazar, Review of Economic Studies, vol. 76, issue 2, 2009

Sheena S. Iyengar, Wei Jiang, Gur Huberman, How Much Choice is Too Much? Determinants of Individual Contributions in 401K Retirement Plans, Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance, Oxford University Press, 2004

Abraham Maslow, A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 1943 Chip Heath, Dan Heath, Made to Stick, Arrow Books, 2008

Bryan Jacob, Steve Levitt, Rotten Apples: An Investigation of Prevalence and Predictors of

Teacher Cheating, National Bureau of Economic Research, 2002

Leslie Wilk Braksick, Unlock Behavior, Unleash Profits, The McGraw-Hill Companies Inc., 2007

Robert Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, HarperCollins, 1998

Jack L. Knetsch, The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves, American Economic Review 79, 1989

## **Глава 7**

Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... And Others Don't, HarperBusiness, 2011

Ernest O'Boyle Jr. és Herman Auginis: The Best and the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance, Personnel Psychology 65. No 1 (2012): 79-119

R. Raskin and C. S. Hall, The Narcissistic Personality Inventory: Alternate Form Reliability and Further Evidence of Construct Validity, Journal of Personality and Social Psychology 45, 1981

Charles A O'Reilly III, Bernadette Doer, David F. Caldwell and Jennifer A. Chatman, Narcissistic CEOs and Executive Compensation, The Leadership Quarterly 25, 2014

Tomas Chamorro-Premuzic, <https://hbr.org/2013/08/why-do-so-many-incompetent-men>

Bill Gentry, *Derailment: How Successful Leaders Avoid It*, The ASTD Leadership Handbook, ASTD Press, 2010

Bill George, *True North: Discover Your Authentic Leadership*, Jossey-Bass, 2007

A. Gregory Stone, Robert F. Russell, Kathleen Patterson, *Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus*, *Leadership and Organization Development Journal* 25, 2004

## **Глава 8**

Jennifer A. Chatman, Sigal Barsade, *Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, *Administrative Science Quarterly* 40, 1995

Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House Trade Paperbacks, 2010

Cservenyák Tamás, *Vezetői séta a sztratoszférában*, <http://tudatosvezetes.blogspot.com/p/sztratoszferas-e-konyv.html>, 2016

Salim Ismail, Michael S. Malone, *Exponential Organizations, Why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*, Diversion Books, 2014

Mary Hayes, Frances Chumney, Connie Wright, Marcus Buckingham, *The ADPRI's Global Study of Engagement*, 2018

## **Глава 9**

Cari Ressler, Jody Thompson, *Why Work Sucks and How to Fix It: The Results-Only Revolution*, Portfolio, 2008

Timothy Ferris, *The 4-Hour Workweek*, Crown Publishers, 2007 Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990 Jody Hoffer Gittel, *The Southwest Airlines Way*, McGraw-Hill, 2003

Ray Stata, *Organizational Learning—The Key to Management Innovation*, *Sloan Management Review*, Spring 1989

Martha I. Finney, *The Truth About Getting the Best from People*, FT Press, 2013  
Cservényák Tamás. *Eredményesen és boldogan*, 2017

Amy C. Edmondson, *Learning From Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and*

*Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Errors*, *Journal of Applied Behavioral Science* 32, 1996

## **Глава 10**

Cisco data, presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, 2017

Jordan Ellenberg, *How Not to Be Wrong: The Hidden Maths of Everyday Life*, Penguin, 2014