

Какво казват читателите за книгата

Нищо не ми е донесло просветление така, както книгата „Шестте вида талант в работата“. Тя докосна нещо, което от години за мен стоеше като въпрос. Книгата ми даде усещане за свобода.

Майкъл Хаят, автор на бестселъри
от класацията на „Ню Йорк Таймс“

Простата десетминутна оценка напълно промени начина, по който мислим за нашата работа и за нашите служители.

Андрю Лафун, главен
изпълнителен директор, „Миксбук“

Не мога напълно да ви обясня колко „по-малко луда“ се чувствам благодарение на модела, описан в тази книга. Той наистина променя правилата на играта за това как да си вършиш работата, и то добре.

Стефани Кълбрет,
консултант по бизнес управление

Ако за вас е важно да помагате на вашите служители да получат удовлетворение в работата си, приложете във вашата организация модела на Ленсиони за талантите в работата.

Боби Ерера, президент, „Попюльс Груп“

Книгата ми помогна да осъзная талантите, които никога не съм подозирала, че имам, и сега мога целенасочено да прекарвам времето си, правейки нещата, които обичам. Това ми донесе толкова много удовлетворение в живота и в работата!

Стейси Рутен, консултант по професионално развитие
за училищен район Бъфало–Хановър–Монтроуз

Това да разбере кои са моите таланти, компетентност и разочарования в работата, ми даде повече себепознание, отколкото всяко друго личностно профилиране, което съм правил. Благодарение на това, че използвах модела на талантите в работата, успях да организирам най-продуктивния проект в цялата си двайсет и няколко годишна преподавателска работа.

Ал Ейнсуърт, учител в десети клас,
християнско училище „Нортпойнт“

Едно наистина мощно средство за проумяване на приноса, който всеки служител може да направи за екипа си.

Селита Янсен, експерт по оперативно
лидерство, Тру Норт Къмпанис

В своята завладяваща книга Пат Ленсиони ни показва колко лесно върви работата, когато отприщим вътрешния си талант.

Стив Строс, колумнист, „Ю Ес Ей Тудей“

Книгата промени изцяло нашето възприятие за ефективността ни като екип.

Марк Стъки, гимназиален помощник-
директор, училищен район Соланко

Книгата за талантите в работата промени взаимодействието ми с доброволците. На тях тя донесе прозрение, което добавя стойност в живота им, а на нас ни помага с ангажираността. Стремя се никога да не възлагам на доброволец работа, която е извън областта на неговите таланти.

Кармен Холси,
директор за развитие на лидерство,
Асоциация на баптистите в щат Илинойс

С обичайната си елегантност Ленсиони предоставя лесен инструмент, с помощта на който да разберем и ангажираме членовете на екипа си. „Шестте вида талант в работата“ ще даде възможност на всеки мениджър да предизвика положителна промяна за своите служители и да бъде отговорен за подобряването на тяхната продуктивност както в личен, така и в професионален план.

Сам Уайнстийн, главен изпълнителен директор, „Спешълти Кеър“

„Петте основни слабости при работата в екип“ е книгата, която помогна на „Търти Тайгърс“ да оформят своята корпоративна култура по уникален начин. Книгата „Шестте вида талант в работата“ ми донесе изключително голямо удоволствие и умът ми препуска в опит да измисля как да включа прозренията, които получих от нея, в дейността на моята компания.

Дейвид Масиас, съосновател и президент, „Търти Тайгърс“

Тази преобразяваща книга напълно отговаря на нашето еволюиращо разбиране за лидерство, а то е, че най-добрите екипи и организации имат лидери, които целенасочено откриват, почитат и използват силните страни – или талантите – на членовете на екипа си. Нямам търпение да използвам тази проста и приложима рамка в моя екип.

Дженифър Макколъм, главен изпълнителен директор, „Линкидж“

След много години брак и съвместен бизнес си задавах въпроса дали жена ми не мрази всичките ми идеи. Преди да прочета книгата, приемах нейната проникателност като неодобрение вместо като комплимент. Това да приложим оценката по отношение на себе си, беше най-добрият подарък за нашата годишнина!

Хийт Елнбъргър, оперативен партньор, „Ориндж Тиъри Фитнес“

Живеех в постоянното напрежение винаги да съм креативен и изобретателен. Чувствах се осъждан за това, че не съм добър в тези области. Такова облекчение е най-накрая да разбера, че това не са моите дарби и че имам други таланти, които мога да използвам.

Кевин Транел, пастор на църквата „Чапъл“

Когато съобразите работата си с вашите таланти, животът ви ще се преобрази.

Елн Туоми, основател, „Ю ар техИ“

Според мен това е най-простият и най-полезен инструмент, с който бързо да подобрите личната и екипната енергия, взаимното разбиране и продуктивността.

Бейтс Алхайт, старши консултант, Кънвърджънс 3

Патрик Ленсиони го прави отново! В книгата „Шестте вида талант в работата“ той използва силата на разказа, за да привлече читателя, след което призовава към действие. Той предизвиква лидерите да помагат на служителите си в това да разкрият вродените си таланти и да ги използват не само за благо на организацията, но и заради преките ползи, които могат да извлекат от това да живеят по-пълноценен живот.

Кели Голдсмит, доктор по философия, професор по маркетинг, университет „Вандербилт“

Обичам да живея такъв, какъвто Бог ме е създал.

Скот Лангханс, асоцииран пастор, Мисионерска църква

Патрик Ленсиони

ШЕСТТЕ ВИДА ТАЛАНТ В РАБОТАТА

София, 2024

PATRICK LENCIONI

THE 6 TYPES OF WORKING GENIUS

*A Better Way to Understand Your Gifts,
Your Frustrations, and Your Team*

Copyright © 2022 by Patrick Lencioni.

All rights reserved

Cover Design by Grant Willingham

© Издателство „Изток-Запад“, 2024

Всички права запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде размножавана или предавана по какъвто и да било начин без изричното съгласие на авторите и на издателство „Изток-Запад“.

© Теодора Вълкова, превод, 2024

ISBN 978-619-01-1456-7

Патрик Ленсиони

ШЕСТТЕ ВИДА ТАЛАНТ В РАБОТАТА

КОИ СА ВАШИТЕ ДАРБИ И РАЗОЧАРОВАНИЯ
И КАК ДА РАЗБЕРЕТЕ ВАШИЯ ЕКИП

Превод от английски
Теодора Вълкова



Други книги на Патрик Ленсиони

„Петте изкушения на ръководителя“ (*The Five Temptations of a CEO*)

„Манията да бъдеш изключителен: четири основни правила за издигането на една организация на световно ниво“*

„Петте основни слабости при работата в екип“**

„Причина за смъртта: работна среща“ (*Death by Meeting*)

„Преодоляване на петте основни слабости при работата в екип“***

„Разделение, политика и война за територия“ (*Silos, Politics, and Turf Wars*)

„Истината за ангажираността на служителите“ (*The Truth About Employee Engagement*)

„Трите основни въпроса за всяко семейство в лудешкия ритъм на ежедневието“ (*The Three Big Questions for a Frantic Family*)

„Разголване“ (*Getting Naked*)

„Предимството“ (*The Advantage*)

„Идеалният екипен играч“ (*The Ideal Team Player*)

„Мотивът“ (*The Motive*)

* Ленсиони, П. *Манията да бъдеш изключителен: четири основни правила за издигането на една организация на световно ниво*. София, Класика и стил, 2001. (Всички бележки под линия са на преводача.)

** Ленсиони, П. *Петте основни слабости при работата в екип*. София, Изток-Запад, 2006.

*** Ленсиони, П. *Преодоляване на петте основни слабости при работата в екип*. София, Изток-Запад, 2013.

Съдържание

<i>Въведение</i>	11
------------------------	----

ПРИТЧАТА / 15

ИЗСЛЕДВАНЕ НА МОДЕЛА / 153

Контекст.....	155
Модел и оценка	158
Екипна продуктивност и карта.....	169
Талантите в работата и организационното здраве	187
Надеждите ми, свързани с модела на талантите в работата	189
<i>Благодарности</i>	195
<i>За автора</i>	197

*Посвещавам тази книга на сина си Матю.
Без неговите прозрения тя нямаше да съществува,
а целият проект нямаше да е толкова дяволски забавен.*

Въведение

Тази книга се основава на две неоспорими истини.

Първо, хората, които използват своите естествени, дадени от Бог таланти, са много по-удовлетворени и успешни от тези, които не го правят.

Второ, екипи и организации, които помагат на служителите си да използват дадените им от Бога таланти, са много по-успешни и продуктивни от тези, които не го правят.

Колкото и очевидно да е всичко това, в действителност повечето хора не са особено удовлетворени от работата си, което е логично, тъй като повечето хора наистина не разбират кои са техните дарби в работата. В резултат повечето екипи дори не се доближат до това да използват талантите на своите членове и да реализират истинския си потенциал. Въпросът, който трябва да си зададем, е защо все още не сме разрешили този проблем.

Със сигурност не е, защото не сме опитвали. Съществуват няколко чудесни инструмента, които ни помагат да разберем по-добре какъв тип личност сме и какви са нашите предпочитания. Използвам много от тези инструменти от години. Проблемът винаги е бил как да ги адаптираме към ежедневието ни опит в това да извършваме истинска работа от всякакъв вид и към факта, че в екипа си взаимодействат хора, които имат различни дарби.

Щастлив съм да заявя, че книгата „Шестте вида талант в работата“ решава точно този проблем! Тя не само предоставя рамка за това как бързо да разберете вашите уникални таланти, но и го прави в контекста на нов модел за това как да извършваме

всякакъв вид работа. С други думи, това е колкото инструмент за продуктивност, толкова и модел на личността.

Трябва да призная, че всичко стана до голяма степен случайно, а не ми се наложи да седна един ден и да се опитам да разреша този проблем. Просто, докато се борех със собствените си колебания в работата, емоциите от които варираха между радост и раздразнение, някой (благодаря ти, Ейми!) ми зададе големия въпрос: „Защо си такъв?“ Това не беше обвинение или присъда, а истински въпрос, зададен от любопитство и желание да ми помогне да разбере защо твърде често изпитвах раздразнение, при положение че работех в собствената си компания, с добри приятели, в област, която наистина ми харесваше. Не подозирах, че отговорът на този въпрос ще провокира появата на модела, който представям в тази книга. И със сигурност не знаех, че ще доведе до метод за оценяване, който вече се оказва по-практичен и полезен в това да променя живота на хората, включително и моя собствен, от всичко, което някога сме правили в „Тейбъл Груп“*. Ние с радост бяхме завладени от историите, изпратени ни от хора, открили незабавно и трайно решение с помощта на модела и оценката на талантите в работата, и от техните поуки – от това да откриваме повече радост в работата си, до това по-добре да разбираме брачния си партньор или децата си, да реорганизираме екипите си така, че да съгласуваме по-добре талантите на техните членове.

Както в повечето ми книги, и тук първата част е притча, която предлага измислена, но реалистична история за талантите в работата и тяхното приложение. Втората част е задъл-

* Създадена през 1997 г., „Тейбъл Груп“ има за цел да прави компаниите по-успешни, а работата – по-удовлетворяваща за служителите, клиентите и други компании по света. Тя разработва и тества различни теории за това защо едни компании са ефективни и здрави, за разлика от други. Създава широка гама от продукти и услуги, които заздравяват организациите, правят екипите по-сплотени, а служителите по-ангажирани и удовлетворени от работата си.

бочен преглед на самия модел. Моля се „Шестте вида талант в работата“ да позволи на вас и на тези, с които работите, да се превърнете в хората, които Бог е създал, и в резултат от това вашият екип, организация и дори семейство да имат полза от това.

ПРИТЧАТА

Да се тругиш

Работата не е целият живот, но е голяма част от него. И въпреки че ми се искаше това да не е така, години наред тя оказваше по-неприятно въздействие върху живота ми, отколкото исках или очаквах. За щастие, неотдавна разбрах някои неща, които направиха това въздействие много по-положително, и то съвсем навреме, защото животът ми беше на път да се разпадне.

Между другото, името ми е Бул Брукс. Знам, че звучи така, сякаш би трябвало да съм музикант – кънтри или рап, в зависимост от предпочитанието ви. Истинското ми име е Джеремайя, но някак си заради онази песен от 70-те години на XX век за жабата хората започнаха да ме наричат Бул, когато бях дете, и така остана. Всички освен децата ми ме наричат Бул. Предполагам, че един ден дори те може да използват този псевдоним, но засега все още ми казват „татко“.

Пълното ми име всъщност е Джеремайя Октавиан Брукс, което е доста дълго и трудно за произнасяне. Свети Октавиан е мъченик от V век и по някаква причина, която не си спомням да ми е казвала, майка ми трябва да го е харесвала. Интересното във всичко това е, че инициалите ми означават *работа**. Предполагам, че не е изненада, че развих нещо като мания по отношение на работата.

Но стига за мен и шантавото ми име. Нека ви разкажа как работата едва не ме съсипа и кои са нещата, които научих, така че всичко да се промени.

* На английски инициалите от името Джеремайя Октавиан Брукс образуват думата *job*, което означава „работа“.

Работа

Вероятно трябва да започна, като обясня най-ранното си разбиране за работата, което е свързано с родителите ми.

Това, което си спомням най-много за работата на баща ми, е, че не изглеждаше той да я е избрал свободно. Искам да кажа, че като човек, който не е завършил колеж и живее в сравнително неизискан град, пред него нямаше куп възможности. Да бъде застрахователен експерт – трябва да призная, че не разбирах напълно какво означава това, докато не попаднах в първата си автомобилна катастрофа – не е най-интересната работа в света, но не е и най-лошата. Имаше възможност да обръща внимание на семейството си и прекарваше поне половината от времето си на закрито.

Що се отнася до майка ми, тя ръководеше нашето домакинство и организираше повечето от случващото се там. Тя, изглежда, харесваше почти всеки аспект от работата си, независимо дали ставаше въпрос за това да ни учи да четем, да извършва доброволческа работа в училище, или да плаща сметките. Освен грижата за прането, която мъдро и ефективно възложи на нас, тя никога не се оплакваше от ежедневната си работа и често заявяваше, че за нея всеки ден с нас е радост, и вярвам, че наистина го мислеше.

Дали баща ми обаче харесваше работата си, или не, не мога да кажа. Това не беше тема за разговор или дори нещо, върху което да разсъждаваш. С изключение на момента, когато той ми каза: „Буд, ако беше забавно, нямаше да се нарича работа“, на мен всъщност не ми минаваше и през ум дали намира работата си за удовлетворяваща, или не. За баща ми работата беше нещо, което

правиш, за да платиш ипотеката и обучението на децата в училището „Св. Екатерина от Сиена“. Толкова по въпроса.

Едва след като получих първата си работа като банков касиер, реших, че няма да имам същия подход към труда като баща си.

Косене на трева

Като говорим за баща ми – той беше страхотен човек. През 50-те години на миналия век хората биха го нарекли „чудесен“, макар че не съм сигурен защо ви казвам това. Той беше приветлив, отговорен и пестелив. Чудесен.

Едно от любимите му занимания беше съботният сутрешен ритуал по косене на тревата. Разбира се, това не беше само косене. Това беше забавната част и най-често тя бе запазена само за татко. Включваше изгребване на листата и събирането им, скубане и тесане на плевели, метене и събиране на неща, последвано от големия финал – пръскане на алеята и тротоара с водоструйка.

Тъй като слушах баща си, всяка събота ставах от леглото и излизах навън, но всъщност това, което наистина исках да правя, беше да гледам по телевизията анимационни филми или бейзболни мачове от Мейджър лигата. Помагах му обаче да коси тревата, а ненавиждах да го правя. Така и не разбирах защо, и това ме притесняваше, защото обичах баща си. Но за мен беше мъчение.

Е, преди няколко месеца най-накрая открих коя е причината за раздразнението ми, предизвикано от сутрешния съботен ритуал, а това е и предметът на моя разказ в тази книга. Искане ми се да можех да го обясня на баща ми тогава или поне преди той да почине. Това щеше да избегне ненужното разочарование между нас и може би просто щях да мога да гледам повече анимационни филми и мачове.

Татко, прости ми за това.

Джои

Въпреки че чак през последната година в гимназията получих първата си истинска работа като банков служител, през тийнейджърските си години поработвах тук и там, за да припечеля пари.

Едно лято се хванах на работа на стрелбище в близост до петролните полета, където изпълнявах вълнуващата работа да подреждам металните мишени с форма на животни. Това, че трябваше да се провирам в лисичи дупки, докато слушах как куршумите летяха над главата ми, беше може би най-голямата мотивация да отида в колеж, която някога съм имал.

Спомням си и друго лято, когато помагах на нашия съсед, чийто страничен бизнес беше да прави изолация на тавани. Работата ми се състоеше в това да стоя в задната част на затворен метален камион при 43-градусова температура, като през цялото време се пазех да не загубя някой пръст, докато разпръсквам фибростъкло в нещо, което мога да опиша само като дробилка за изолационен материал. Цяло чудо е, че не реших да взема и докторска степен.

След това дойде опитът ми в банката. (Леле, това звучи сякаш съм я ограбил.)

Вече съм сигурен, че някои хора са създадени да бъдат банкови касиери, и съм също толкова сигурен, че аз не съм един от тях. Колкото и да се стараех, касата ми винаги беше на минус в края на деня и не можех да разбера защо това беше такъв проблем.

Понякога разликата беше само няколко пенита или няколко долара и аз предлагах да я платя от собствения си джоб. Мени-

джърът казваше: „Така не става“ и прекарвахме следващия около един час в опити да разберем къде точно съм натиснал грешния бутон на касата.

Мисля, че ме оставиха в банката, защото дамите – всичките касиери бяха жени – харесваха да съм наоколо. Много ги размивах, а размивах и клиентите. Това вероятно обяснява и защо касата ми излизаше на минус през повечето време. Особено ми харесаше, когато застанех на драйвтру-гишето* – онова с пневматичната тръба, която прекарваше парите на клиентите през кутия към външната лента. Често пусках на клиентите бутилка кетчуп или нещо друго от хладилника само за да ги разсмея.

Това, което си спомням най-много от тази работа обаче, е жената, която работеше на касата до мен. Казваше се Джой и беше адски мила. Тя беше омъжена, имаше две деца и не беше човек, когото едно седемнайсетгодишно момче би очаквало да нарече приятел. Но тя се смееше на шегите ми, помагаше ми, когато не разбирах разликата между банков чек и паричен превод, и се интересуваше от мен като човек. Много се привързах към нея.

В края на лятото си спомням, че бях изумен колко много уважавах Джой, колко се наслаждавах да съм около нея и няма да забравя какво ми каза тя.

„Бул, не бъди като мен. Намери нещо, което обичаш да правиш, и няма да го чувстваш като работа.“ Опитах се да я уверя, че работата ѝ не е толкова лоша. Тя просто махна с ръка на забележката ми и каза: „Не се примирявай, мой млади приятелю.“

Само няколко години по-късно тези думи се завърнаха да ме преследват.

* Гише за обслужване на клиенти с автомобили.

Колежански неразбории

Вколежа не купонявах толкова, колкото се очакваше. Тъй като не бях израснал в охолство (нямам основания да се оплаквам), чувствах, че имам дълг към родителите си, които плащаха по-голямата част от обучението ми, да се отнасям сериозно към учението. Затова залягах здраво.

За съжаление, когато дойде време да избира специалност, бях доста неориентиран.

Спрях се на икономиката, защото ми се стори добра комбинация от практичност и свободни изкуства. Имам предвид, че не беше нито пренебрежимо лесна специалност (не искам да обидя никого, който е учил интерпретативен танц, но...), нито прекалено тежка като техническите специалности (няма как електроинженерство с акцент върху математиката да бъде забавно за някого, нали?). Знаете какво имам предвид.

Когато се дипломирах, не бях съвсем сигурен какво точно бях научил за икономиката. Към днешна дата мога да ви разкажа за нещо, наречено криви на търсене и предлагане, и това е всичко. Ще ми се това да беше шега.

Когато дойде време да си намеря работа, бях съвсем изгубен и затова приложих изтънчен подход: да разбере кои компании наемат и плащат добре – срам ме е да го призная, наистина ме е срам. И така започнах работа в банка.

Не ставах за касиер, но все пак. Правех финансов анализи на разни неща – дори не мога съвсем добре да си спомня какви. Мисля, че съм го изтрил от съзнанието си. Мразех това, което правех. Хората, които ме наеха, казаха, че ще ми хареса и че ще успя. В края на краищата бях завършил икономика и някак си

даже бях успял да съм почти сред първенците. Работата не беше в каква да е банка, а в *инвестиционна*. Заплатата беше доста добра. Офисът беше впечатляващ. Приятелите ми завиждаха, но аз бях нещастен.

Почти цели две години – което за мен се равняваше на най-дългото десетилетие в живота ми – се опитвах да постигна успех. Използвах цялата си дисциплина и интелектуална сила, за да се опитам да преодоля липсата на интерес и да се убедя, че тази работа е моят билет за успешна кариера. Това обаче ми се отрази физически и емоционално. Точно когато бях на път да реша да се простя с надеждата си някога да постигна успех в инвестиционното банкиране, моят шеф беше така милостив да го направи вместо мен. Бях като кон със счупен крак, но изпитах и облекчение да бъда избавен от нещастieto си.

Обаче се чувствах и изгубен.