

Маркус Бакингем

Заставьте свои сильные стороны работать

Шесть этапов пути
к выдающимся результатам



Маркус Бакингем

Заставьте свои сильные стороны работать

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51855700

Заставьте свои сильные стороны работать: Шесть этапов пути к выдающимся результатам: Альпина Бизнес Букс; Москва; 2008

ISBN 978-5-9614-3370-8

Аннотация

Большинство людей во всем мире под совершенствованием личности понимают в первую очередь работу над слабыми сторонами – недостатками, ошибками и проблемами, и только во вторую – использование своих сильных сторон. В книге «Заставьте свои сильные стороны работать» Маркус Бакингем показывает, что именно в сильных сторонах – в их нахождении и развитии – скрыт ваш главный потенциал. Сильные стороны есть у каждого, и цель книги заключается в том, чтобы за шесть недель научить каждого находить их и максимально эффективно использовать.

Содержание

Благодарности	6
Введение	9
Определите важные характеристики	9
Переходите к действиям	17
Вы ближе к цели, чем думаете	26
Шесть этапов	34
Этап 1. Разрушить мифы	34
Этап 2. Суметь понять	34
Этап 3. Выявить сильные стороны	37
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Маркус Бакингем

Заставьте свои сильные стороны работать: Шесть этапов пути к выдающимся результатам

Переводчик *Е. Виноградова*

Редактор *В. Григорьева*

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *В. Муратханов*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Художник обложки *О. Сидоренко*

© One Thing Productions, Inc., 2007

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина Бизнес Букс», 2008

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, за-

прещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

*** * ***

Посвящается Джени, Джеку и Лили

Благодарности

Джуди, знала ли ты об этом в свое время или нет, но именно ты положила начало данной книге. Это моя лучшая попытка отразить тот дух и порядок, за который ты борешься каждый день. Спасибо тебе за то, что служишь мне примером.

Кевин, ты очень много сделал для появления этой книги. Без твоего руководства, энергии и здравых суждений эта работа была бы гораздо меньше и скромнее. Спасибо за то, что всегда указывал мне правильный путь.

Шарлотта, как ты знаешь, некоторые разделы этой книги отражают твои мысли. А твоя доброта повлияла на всю книгу.

Джейм, дизайнер, специалист по маркетингу, иногда всадник, оседлавший кита, мы все скучаем по тебе.

Мэгги, ты точно находишься в авангарде движения за использование сильных сторон личности. Ты смогла невероятно быстро стать в этом вопросе специалистом мирового класса, поэтому именно ты должна быть судьей этой книге.

Элисон, как я хочу, чтобы ты жила по соседству.

Ребекка, спасибо тебе за твои рисунки, твою любознательность и, если позволишь, за то вдохновение, которые было в тебе последние девять месяцев.

Майк, я не совсем понимаю, как ты делаешь то, что делаешь, но каждый день благодарю Вселенную за то, что у тебя это получается.

Вики и Джен, возможно, вы не узнаете себя в этой книге, но ваш дух и ваши идеи оказали на нее большое влияние. Спасибо вам, что сумели так вовремя понять, что все мы идем по правильному пути.

«Требуется тромбонист» – своего рода экранизация данной книги. Эта история началась со смутного желания придать ускорение движению за использование сильных сторон с помощью видео. И все осталось бы в том же неопределенном состоянии, если бы не таланты нескольких чудесных людей. Это Сони, Рене и Бретт из компании Dutchville. Билл и его команда из Best Buy. И главное связующее звено всего проекта – Том. Спасибо вам за то, что вы сделали это.

Из числа моих клиентов – Тим и Энди, Фил и Джина, Черил и Стюарт, Стив и Стейси, Трейси и Рена – спасибо, что рассчитываете на нас, а главным образом – за вашу веру. Хайди и Джорджия, спасибо за вашу готовность довериться нам.

Мои старые друзья Кортни и Денисон, как чудесно после столь долгого перерыва снова выходить на бой рядом с вами. Марта, Доминик, Сюзанна, Кариза и несравненный Уили – спасибо за вашу убежденность и за то, что никогда не успокаиваетесь. Джони, я люблю тебя и скучаю по тебе. А ты, Фил, знаешь, как я отношусь к нашему партнерству. Ты

и все остальные повлияли на эту книгу.

Из числа моих новых друзей: Дженнифер. Это имя говорит о силе. Думаю, что когда ты рядом, все мы чувствуем себя более вдохновленными и жизнерадостными.

Мама и папа, Нейл и Пипс, Линда и Митч, я люблю вас.

Марк, это было здорово, не так ли? Спасибо тебе за историю, дерзость и экзистенциальные беседы.

Эм, еще один суматошный год вместе. Ты просто лучше всех умеешь делать то, что делаешь. И Олив – да, это ты, Олив. Ты тоже лучшая.

Джени, Джек, Лилия – держитесь крепче друг за друга. Сила в количестве.

Введение

Возглавьте движение

Определите важные характеристики

Трудно ответить на вопрос, с чего началось движение за использование сильных сторон личности. Некоторые специалисты назовут имя Питера Друкера и вспомнят изданную им в 1966 г. книгу «Эффективный руководитель» (The Effective Executive), в которой он писал: «Эффективность руководителя основывается на использовании сильных сторон – его собственных и тех, которыми обладают его начальники, коллеги, подчиненные, а также на преимуществах конкретной ситуации»¹.

Некоторые процитируют статью, которая появилась в 1987 г. и положила начало новому направлению под названием «восприимчивое дознание» (Appreciative Inquiry). Его основной идеей, согласно утверждению основателя Дэвида Куперрайдера, было «создание организации вокруг того, что в ней работает, а не выяснение того, что не работает».

Другие специалисты будут ссылаться на речь доктора Мартина Селигмана, которую он произнес в 1999 г., когда

¹ Друкер П. Эффективный руководитель. М.: Вильямс, 2007.

занял пост президента Американской психологической ассоциации. «Самое важное, что мы узнали, это то, что психология была незрелой, в буквальном смысле слова полусырой, – сказал он. – Мы "выпекли" ту ее часть, которая связана с психическими расстройствами, с устранением нарушений. Другая сторона осталась сырой, и эта сторона касается силы и того, что нам удастся лучше всего».

В последнее время некоторые из моих коллег могут даже указать на книгу «Пора раскрыть свои сильные стороны» (Now, Discover Your Strengths), написанную мною в соавторстве с Дональдом Клифтоном для Института Гэллага, которая начинается с оптимистичного заявления: «Мы написали данную книгу для того, чтобы положить начало революции, революции в сфере сильных сторон личности».

Каким бы ни был истинный источник движения за использование сильных сторон, сегодня оно набрало силу. Эта волна изменений в течение нескольких последних лет стремительно несет нас всех вперед. Она захватывает все без исключения отрасли знаний. Вне зависимости от того, где мы работаем – в бизнесе, в правительственных структурах, в сфере образования или здравоохранения, – эта волна поднимает нас и открывает нам новый мир. Вполне возможно, что вы не видите происходящих изменений, некоторых из нас эта волна сбивает с ног, а другие просто не замечают, что движутся вместе с ней. Однако, знаем мы об этом или нет, волна поднимает нас и уносит далеко от того места, где мы бы-

ли десятилетие назад. И обратной дороги нет. Эта волна навсегда меняет наше восприятие самих себя, наших сотрудников, наших студентов и наших детей.

Посмотрите вокруг, и вы ясно увидите признаки изменений.

Многие из наиболее успешных мировых компаний – например Wells Fargo, Intel, Best Buy и Accenture – объявили о своем стремлении стать организациями, ориентированными на сильные стороны. Все менеджеры, поступающие на работу в компанию Toyota, должны посещать трехдневную программу подготовки «Великий менеджер» (Great Manager), которая учит их выявлять сильные стороны своих подчиненных. В компании Yahoo все новые менеджеры обязаны ответить на вопросы онлайн-анкеты, которая позволяет оценить их способности и определить наиболее сильные стороны.

Некоммерческие организации – Береговая охрана США, Баптистская генеральная конвенция Оклахомы, Американское общество по проблемам старения и Министерство по делам молодежи Новой Зеландии – внедряют похожие программы и инициативы, ориентированные на использование сильных сторон.

Это движение подхватили университеты. Принстонский университет торжественно открыл свой Центр по вопросам здоровья и благополучия, в задачу которого входит изучение всего, что есть лучшего в мире. Как это ни странно,

но более половины профессорско-преподавательского состава этого Центра – экономисты по образованию. В Гарварде сегодня наиболее популярен курс профессора Тала Дэвида Шахара «Введение в позитивную психологию». А в Azusa Pacific University теперь существует Центр, в котором обучают использовать сильные стороны. Центр был создан новатором в сфере образования Эдвардом «Чипом» Андерсоном.

Если вы присмотритесь более внимательно, то заметите и другие признаки расширения движения, о котором мы говорим. Если ваш ребенок случайно нарушит закон в округе Ингхэм штата Мичиган, то, прежде чем он предстанет перед судьей, его попросят заполнить анкету «Оценка сильных сторон» для суда по делам несовершеннолетних, в которой будут вопросы «Предпринимали вы какие-либо позитивные изменения в прошлом? Как вы осуществляли эти изменения?» и «Что вы сделаете в первую очередь, чтобы найти выход из той неприятной ситуации, в которую попали? Кто первым заметит предпринимаемые вами шаги?».

Если вы изучаете психиатрию и учитесь работать с пациентами, страдающими хроническими психическими расстройствами, вас обязательно попросят прочитать изданную в 1997 г. и ставшую классикой книгу Чарльза Рэппа «Модель сильных сторон» (The Strengths Model), в которой на основе анализа конкретных примеров рассказывается о том, как «усиливать здоровые начала».

Если вы футбольный тренер и вам присуще честолюбие,

то Высшая лига футбола с удовольствием предложит вам записаться на курс под названием «Тренерская работа, ориентированная на сильные стороны». Вас будут убеждать, что надо выдавать «зеленые карточки», которые привлекают внимание ребенка к особенно хорошо сделанной им передаче или отбору мяча, а не использовать традиционные желтые и красные карточки, связанные с применением наказания.

Сегодня движение за использование сильных сторон получило повсеместное распространение: корпоративный мир, сферы государственной службы, экономики, образования, религии, благотворительности находятся под его влиянием. Конечно, у этого движения есть противники, однако для большинства оно притягательно. Почему такое множество людей из самых разных сфер деятельности видит большие возможности в концепции сильных сторон?

Потому что она работает лучше, чем любая другая концепция. Движение за использование сильных сторон основано на идее о том, что совершенство не является прямой противоположностью неудачи и что вы мало можете узнать о совершенстве, занимаясь изучением неудач. Эта идея кажется очевидной, пока вы не осознаете, что до возникновения движения за использование сильных сторон практически все деловые и научные исследования были построены на противоположной идее: что глубокое понимание неудачи ведет к столь же глубокому пониманию совершенства. Именно по этой причине мы изучали несчастных покупателей, чтобы

узнать больше о счастливых; слабые стороны сотрудников, чтобы понять, как заставить их стать лучше; болезни, чтобы узнать о здоровье; развод, чтобы узнать о браке; грусть, чтобы узнать о радости.

Практически в каждой сфере человеческой деятельности стало очевидно, что неудача и успех не являются противоположностями, а просто отличаются друг от друга, поэтому их необходимо изучать отдельно. Сосредоточьте свое внимание на исследовании людей, которые заражаются ВИЧ и умирают, и вы получите определенное представление о том, как данное заболевание разрушает иммунную систему человека. Но если вы направите свои силы на изучение тех немногих носителей ВИЧ, на которых заболевание не оказало серьезного воздействия, то узнаете нечто совсем иное, а именно, как организм борется с этой болезнью.

Народная мудрость утверждает, что мы учимся на собственных ошибках. Концепция использования сильных сторон говорит, что, разбирая свои ошибки, мы можем узнать лишь их характерные особенности.

Если мы хотим понять, как чего-то достичь, мы должны изучать свои успехи. Это идея первого этапа движения за использование сильных сторон – на этом этапе мы определяем положительные характеристики. Так, Всемирный банк, который раньше классифицировал страны в соответствии с их негативными характеристиками (бедность, насилие и экономическая уязвимость), в настоящее время разработал список

позитивных характеристик, которые отражают общий уровень благосостояния в конкретной стране (социальный потенциал, экономическая самостоятельность и устойчивость местных традиций).

В области психологии в основном использовались негативные характеристики: невротический, психотический, шизофренический, подавленный. Сегодня мы восстанавливаем утраченный баланс и добавляем позитивные характеристики. Например, Мартин Селигман и его коллега Крис Петерсон в список сильных сторон и достоинств характера включили храбрость, справедливость, трансцендентальность и сдержанность.

А в книге «Пора раскрыть свои сильные стороны» был представлен онлайн-тест для определения профиля личности Института Гэллапа, названный StrengthsFinder (впоследствии он был переименован в Clifton StrengthsFinder в память о Доне). Этот тест позволяет оценить вас по 34 параметрам, включая способность к формированию и восприятию идей, способность к восстановлению, значимость и способность к установлению связей.

О большом желании знать положительные характеристики личности говорит количество людей, которые воспользовались тестом Clifton StrengthsFinder с 2001 г. – их более 2 млн. Еще более показателен тот факт, что с каждым годом растет не только число, но и *темпы прироста*. Очевидно, что миллионы людей ощущают настоящую потребность

определить, что в них есть хорошего.

Переходите к действиям

Если мы не хотим, чтобы наши усилия по определению значимых характеристик пропали даром, то должны перейти ко второму этапу в использовании сильных сторон личности – этапу действий. На этом этапе мы учимся выходить за рамки значимых характеристик. Здесь мы вступаем в контакт с реальным миром; узнаем, как использовать свои сильные стороны, чтобы внести ощутимый вклад в общее дело; общаемся с людьми, которые не согласны с нашими представлениями о сильных сторонах или которых этот вопрос вообще не волнует, или теми, кто проявляет интерес к данной концепции, но хочет, чтобы мы взглянули на эти стороны иначе. На этом этапе мы приводим наши сильные стороны в действие.

Если этап выявления значимых характеристик определялся теоретической идеей о том, что, изучая свои неудачи, мы почти ничего не узнаем о совершенстве, то этап действий основывается на более прагматичной предпосылке. Она заключается в том, что человек или организация могут добиться значительных успехов только благодаря развитию своих сильных сторон, но этого никогда не произойдет, если они будут просто фиксировать свои слабые стороны.

На уровне организаций данная предпосылка приобрела широкую известность и была удачно реализована на практи-

ке. Основываясь на теориях Давида Рикардо, Питер Друкер написал, что наиболее конкурентоспособные компании, как и наиболее конкурентоспособные страны, «собирают свои сильные стороны воедино и делают свои слабые стороны неактуальными». Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому» (Good to Great) высказал аналогичную идею, написав, что великие компании фокусируют свое внимание на том, в чем они могут быть «лучшими в мире». Проанализируйте деятельность любой эффективной организации – Starbucks или Lexus, Apple или Dell, Wal-Mart или Best Buy, – и вы увидите, что многие из них поняли, как воплотить эту идею в жизнь.

На уровне отдельного человека эта идея получила не менее широкое распространение. На второй странице книги «Пора раскрыть свои сильные стороны» приводятся результаты исследования с участием 198 тыс. сотрудников из 36 компаний, которых спрашивали, есть ли у них возможность использовать свои сильные стороны каждый день. У респондентов, которые признавали наличие у них такой возможности, «вероятность работы в командах с более низкой текучестью кадров была на 50 % больше; на 38 % больше была вероятность работы в более продуктивных командах и на 44 % больше вероятность работы в командах с более высокими показателями удовлетворенности покупателей. А со временем в командах, где увеличилось число работников, подтверждавших наличие у них вышеназванной воз-

возможности, наблюдалось сопоставимое повышение производительности, лояльности потребителей и степени удержания сотрудников». На сегодня проведено много других исследований, подтверждающих и дополняющих эти результаты. Среди них наиболее всестороннее исследование с участием более 8 тыс. команд осуществили Джим Хартер и Фрэнк Шмидт (описание исследования опубликовано в *Journal of Applied Psychology*).

Вывод, который можно сделать на основании результатов всех этих исследований, очевиден. Существует множество хороших рычагов для вовлечения людей и управления эффективностью их работы – отбор с учетом способностей, установка четких оценок деятельности, похвала (там, где она обоснованна) и определение миссии команды. Однако *основной рычаг* – это предоставление каждому человеку возможности использовать свои сильные стороны. Потяните за этот рычаг – и в результате получите увлеченную и эффективную команду. Не сможете привести его в движение – и вы никогда не сможете добиться полной вовлеченности ваших работников вне зависимости от того, что еще будет предпринято для их мотивирования. Такая команда никогда не станет высокоэффективной.

Очевидно, что организации отдают должное результатам этих исследований, когда говорят: «Наш наиболее важный актив – это наши сотрудники». Хотя на самом деле эти слова означают следующее: «Наш наиболее важный актив – это

сильные стороны наших сотрудников». В конечном счете, организации придают большое значение своему персоналу, потому что в условиях современной экономики, ориентированной на знания и услуги, факторами стоимости становятся творческие способности, новаторство и здравость деловых суждений. Однако никто из нас не может проявлять креативность, или инновационное мышление, или здравый смысл во всех аспектах своей работы. Напротив, в деятельности каждого из нас есть стороны, в которых мы вообще не способны к творческому мышлению и в которых первая возникающая у нас идея не только самая лучшая, но и единственная. Мы продолжаем говорить, но наши слова не затрагивают сути дела; в нашем колодце нет воды. Но все мы проявляем наибольшие творческие и новаторские способности и демонстрируем наиболее трезвое мышление в тех областях, которые связаны с использованием наших самых сильных сторон. Вы фокусируете свое внимание на сильных сторонах людей не для того, чтобы сделать их более счастливыми. Вы делаете этого с целью повысить качество и эффективность их работы. Результаты исследований показывают, что вне зависимости от того, в какой команде и какой организации работает человек, ваши усилия, предпринимаемые в этом направлении, позволяют добиться улучшения его рабочих показателей. Именно поэтому сегодня лучшие компании публично заявляют о своей готовности стать организациями, ориентированными на сильные стороны личности.

Однако факты указывают на то, что, несмотря на громкую поддержку этой идеи, большинство из нас по-прежнему не знает, как реализовать ее на практике. На самом деле, многое говорит о том, что ситуация очень плачевная. Очевидно, что, даже если мы знаем, как классифицировать наши сильные стороны, у нас пока достаточно слабое представление о том, как контролировать свою работу и направлять ее на их использование. В 2001 г. в соответствии с результатами проведенных опросов только 20 % респондентов утверждали, что умеют использовать свои сильные стороны в ежедневной работе. Хотя более 2 млн людей воспользовались тестом Clifton StrengthsFinder, если сегодня вы обратитесь к людям с вопросом «Сколько времени в течение обычного рабочего дня вы используете свои сильные стороны?», только 17 % из них ответят «большую часть времени».

Я не ожидаю, что 80 % людей скажут, что у них есть возможность реализовывать свои сильные стороны большую часть рабочего дня. Наше время нам не принадлежит, так как мы вынуждены уделять внимание коллегам, покупателям и постоянно меняющимся требованиям организации, в которой работаем.

Итак, всего 17 %? Эта цифра кажется крайне низкой. Ведь, подчиняясь требованиям реального мира, мы заполняем как минимум четвертую часть нашего рабочего дня теми вызывающими раздражение, но обязательными делами, которые присутствуют в работе каждого из нас. Мы можем

25 % рабочего времени – каждый день с момента прихода на работу и до одиннадцати часов утра – делать телефонные звонки, которые не доставляют нам удовольствия; читать электронные сообщения, которые отвлекают нас от работы; составлять повседневные отчеты, которые не хотят писаться сами собой; слушать вечно брюзжащего парня, работающего дальше по коридору, который ежедневно с бесцеремонной настойчивостью заходит в наш офис и вываливает на нас свои проблемы. Каждый день 25 % времени уходит на действия, которые неинтересны, раздражают или просто безразличны.

Хорошо, но у нас все-таки остается еще море времени, а точнее, 75 % рабочего дня, которые мы можем посвятить занятиям, позволяющим использовать какой-либо из аспектов наших сильных сторон. Данные опросов показывают, что только 17 % людей умеют заполнять это время подобными делами. Только 17 % используют свои сильные стороны большую часть времени. Правда в том, что мы не самый важный актив организации, по крайней мере в той степени, в какой могли бы им быть.

Если говорить о движении за использование сильных сторон, то мы обычно застреваем на первом этапе. Мы знаем, как определять значимые характеристики. Но мы не знаем, как выйти за пределы этой классификации и заставить наши сильные стороны работать по-настоящему. Если бы речь шла о физических сильных сторонах, а не о психологиче-

ских, то это выглядело бы так, словно мы знаем, как можно оценить различные показатели хорошего состояния здоровья – вес, частота пульса, уровень холестерина в крови, но не знаем, как тренироваться, чтобы достичь их оптимального значения. Таким образом, хотя сегодня нам известно о сильных сторонах личности гораздо больше, чем до начала движения за их использование, наша «спортивная» форма не стала лучше.

Эта книга посвящена тому, как использовать свои сильные стороны. Она рассказывает, как сдвинуться с места и уверенно перейти на второй этап, как определить то лучшее и наиболее эффективное, что есть в нас, а затем применять это в реальном мире. Это не теоретический справочник. Это практическое руководство, которое знакомит вас с новым эффективным порядком действий. Изучайте его, каждую неделю применяйте на практике полученные знания, и вскоре вы обретете способность контролировать и в полной мере использовать свои сильные стороны. Каким бы ни был потенциал ваших сильных сторон, мир увидит их, и ваша деятельность, ваша карьера и ваш вклад в общее дело изменятся навсегда.

Недавно я рассказал о цифре 17 % группе руководителей высшего звена и завершил свое выступление словами о том, что пока крупные организации представляют собой недостаточно эффективный механизм для максимального использования возможностей каждого из своих сотрудников. На этом

месте один из руководителей начал смеяться. «Вы действительно думаете, – сказал он, – что на занимаемой мною должности я могу найти для себя занятие, в котором буду использовать свои сильные стороны большую часть времени? У меня слишком много обязанностей, чтобы я мог сделать нечто подобное».

У этого руководителя, безусловно, много обязанностей. Но, кроме того, у него есть полная свобода действий. Он относится к тому незначительному числу людей в своей организации, которые имеют возможность и должны контролировать свое рабочее время и постепенно ориентировать его на использование своих сильных сторон, а не слабых. Если недавно принятый на работу рядовой сотрудник из всех сил старается заполнить свой день занятиями, которые позволяют ему использовать свои сильные стороны, то он достоин нашего понимания и сочувствия. В любом случае он не застрахован от неудач, но мы способны понять, что у него есть ограничения, связанные с обстоятельствами его работы.

Но у руководителя высокого ранга таких ограничений нет. Если он смеется над предположением, что выяснение возможности каждодневного использования своих сильных сторон входит в его обязанности, то, возможно, не надо удивляться, что столь немногие из нас умеют это делать.

И тем не менее это возможно. Примерно два человека из десяти добиваются успеха в использовании своих сильных сторон, но радует уже то, что хотя бы двое таких людей су-

ществуют. И, как показывают исследования, эти двое отличаются гораздо более высокой производительностью, более сфокусированы на потребителе и более привержены работе, чем все остальные. Таким образом, если крупные организации понимают, что время веселого смеха руководителей высшего звена по поводу использования сильных сторон сотрудников прошло, то они должны задать себе вопрос: «Как мы можем создать рабочие места, на которых двое из десяти сотрудников смогут использовать свои сильные стороны большую часть дня?»

Это важный вопрос, который требует гораздо больше внимания, чем ему уделяется; однако эта книга посвящена не ему. Эта книга отвечает на вопрос: «Входите ли вы в число двух людей из десяти? И если нет, то как вы можете стать таким человеком?»

Вы ближе к цели, чем думаете

Житейская мудрость гласит, что идеальная работа совершенно не похожа на то, чем мы занимаемся в данный момент. Она «где-то там», в вымышленном мире, где мы сами себе начальники; работаем в собственном домике в горах, пользуясь дистанционным доступом к информации; делаем то, что нам нравится; легко зарабатываем уйму денег; где нас беспокоит только тихое ржание лошади и запах мокрых листьев.

Какой бы привлекательной ни была эта воображаемая картина, результаты опросов ее не подтверждают. Спросите у представителей общенациональной репрезентативной выборки из числа работающих, что они считают идеальной работой, и 60 % из них ответят, что это или «то, что я делаю сейчас, но с более высокой степенью ответственности», или «специализированная часть работы, которую я выполняю на данный момент». Только 31 % опрошенных ответят «другая работа».

Задайте людям вопрос, почему они пошли на свою нынешнюю работу, и наиболее распространенным ответом будет «больше возможностей заниматься главным образом тем, что мне нравится делать». Ответ «больше денег» окажется на втором месте.

Спросите людей, как часто они чувствуют эмоциональный

подъем во время работы – верный признак того, что они используют одну из своих сильных сторон, – и 51 % респондентов ответят «примерно один раз в неделю».

Спросите их, как часто они настолько увлечены работой, что теряют счет времени – еще один признак использования сильных сторон, – и в 73 % случаев вы услышите ответ «примерно один раз в неделю».

Конечно, среди нас есть люди, которые выбрали для себя совершенно не подходящий род занятий – это могут быть бухгалтеры, которые хотят стать астронавтами, или инженеры, мечтающие стать предпринимателями, однако большинство из нас не относится к их числу. Большинство из нас достаточно хорошо слышит голос наших сильных сторон, чтобы найти для себя место работы, которое предполагает их использование по крайней мере один раз в неделю. Большинство из нас не так уж далеки от своей цели.

Однако нам недостаточно одерживать победу только один раз в неделю. Нам недостаточно один раз в неделю вносить самый большой и наиболее долговечный вклад в общее дело. Мы не можем только один раз в неделю достигать чего-либо значимого. Но вне зависимости от величественности нашего осознания общественной миссии, известности нашей компании или поддержки товарищей по команде большинство из нас «горит на работе» всего один раз в неделю.

Таким образом, на данный момент наша задача состоит в том, чтобы существенно увеличить количество случаев, ко-

гда мы используем свои сильные стороны. Люди, работающие в высокоэффективных командах, говорят, что они прибегают к своим сильным сторонам более 75 % рабочего времени. Чтобы достичь этого уровня, нам не нужно отказываться от своего нынешнего места и бросаться на поиски воображаемой идеальной работы. Тем более что такой работы не существует. Конфуций сказал: «Найди работу, которая тебе нравится, и тогда за всю свою жизнь ты не будешь работать ни дня», однако это один из немногих случаев, когда сказанное разумнее проигнорировать. Как бы мы ни были довольны тем, чем занимаемся, никому из нас не нравится вся наша работа в целом. Какой бы она ни была, она не состоит из одного вида деятельности. Она включает множество разных занятий – некоторые вдохновляют нас, некоторые оставляют равнодушными, а некоторые лишают сил, нагоняют тоску или опустошают. Учитывая это, стремление к идеальной «работе, которая нам нравится» представляется игрой для дураков.

Вместо этого мы должны научиться еженедельно перестраивать имеющуюся у нас работу с учетом возможности использовать наши сильные стороны, даже при условии вмешательства со стороны окружающего мира. Для этого нам необходимо овладеть в совершенстве новым порядком действий, который вносит порядок и цель в набор шагов. Если мы будем каждую неделю реализовывать этот порядок действий на практике, то постепенно, шаг за шагом, сможем из-

менить условия таким образом, что *лучшая часть* нашей работы станет ее *преобладающей частью*.

Во-первых, мы должны рассортировать наши занятия и точно определить, какие из них вдохновляют нас, а какие отнимают силы. Во-вторых, когда другие люди разрывают нас на части, мы должны уметь четко контролировать свое рабочее время, чтобы постепенно научиться нагружать себя вдохновляющей частью работы и отодвигать в сторону ее неприятную часть, если чаша весов начинает склоняться в неправильную сторону. В-третьих, мы должны научиться объяснять, чем занимаемся, и делать это настолько убедительно, чтобы вызвать у коллег желание помочь нам. И, в-четвертых, если у нас появляется новый начальник, новая работа или вам предъявляют новые требования, мы должны сохранять ясный ум, чтобы продолжать еженедельно вносить изменения в свой рабочий день, заполняя его вдохновляющими занятиями и отдаляясь от других дел.

Иными словами, мы должны отказаться от типичного подхода к работе, который можно назвать «втягиванием», и заменить его «проталкиванием». «Втягивание» выглядит следующим образом: кто-то говорит вам, чего от вас ждут. Вы внимательно слушаете, а затем в свете этих ожиданий определяете свои цели. Вы говорите себе, что ваша надежда на достижение результата и вознаграждение осуществится, если вы попытаетесь сфокусировать свое время таким образом, чтобы можно было посвятить большую его часть тем

нескольким делам, которые помогут вам в достижении поставленных целей. Таким образом, ваши цели втягивают вас в определенные действия и уводят от других.

Подход «проталкивание» выглядит совершенно иначе. Отправной точкой его реализации является момент, когда вы берете на себя ответственность за определение своих сильных и слабых сторон (как вы поймете далее, никто не может сделать это лучше вас). Затем, определив эти стороны, вы начинаете их отстаивать. С практической точки зрения это означает, что вы подталкиваете работающих с вами людей, их ожидания, в направлении своих сильных сторон и подальше от слабых. Ваши коллеги, ваши клиенты, ваш менеджер – хорошие люди с благими и обоснованными ожиданиями по отношению к вам, но они не знают ваших сильных сторон. А это значит, что они не имеют представления о том, где вы можете работать наиболее продуктивно; где можете предложить свои лучшие идеи; где можете добровольно поставить перед собой цели, требующие напряженной работы; где ваша любознательность не утратит своей остроты; где вы с готовностью возьмете на себя дополнительную работу. Они ничего этого о вас не знают.

Но вы-то знаете. Поэтому если они хотят, чтобы все эти качества проявились в вашей работе, а они, безусловно, этого хотят, то вы должны выяснить для себя, как каждую неделю «проталкивать» появление новых возможностей для использования своих сильных сторон. Как добиваться допол-

нительного обучения, ориентированного на развитие ваших сильных сторон. Как добиваться включения в команды или проекты, где вы сможете реально использовать свои сильные стороны. Как добиваться возможности проводить время с коллегами, которые обладают такими же сильными сторонами, как и вы, но умеют реализовывать их лучше вас. И, конечно, как научиться по возможности дальше и быстрее «отталкивать» от себя занятия, которые приводят в действие ваши слабые стороны.

Это не означает, что вы должны каждый день приходить на работу, расхаживать по офису с важным видом и требовать, чтобы вам предлагали заниматься только тем, что позволяет задействовать ваши сильные стороны. Если вы будете делать нечто подобное, никто не захочет с вами работать. Однако каждую неделю, вечером в пятницу или рано утром в понедельник, вы можете изучать порядок действий, который начинается с простого вопроса «Какие меры я могу предпринять, чтобы на этой неделе использовать свои сильные стороны больше, чем на прошлой?» и заканчивается построением работы вокруг того лучшего, что в вас есть.

Если вы менеджер, то все это может прозвучать для вас достаточно радикально, но на самом деле вы хотите, чтобы ваши сотрудники делали именно это. Вы хотите, чтобы они подталкивали вас к тому, чтобы вы их нагружали работой так, чтобы задействовать сильные стороны. Почему? Потому что вы хотите, чтобы они эффективно работали сегодня

и не растратили запас своих жизненных сил завтра. Вы хотите, чтобы они реализовывали свои творческие способности, предлагали новые идеи и проявляли инициативу. Говоря корпоративным языком, вы хотите, чтобы они брали на себе ответственность за собственную деятельность и развитие.

Сложность заключается в том, что, выступая в роли менеджера, мы нередко испытываем разочарование из-за того, что наши подчиненные не делают этого. Но не надо винить в этом своих сотрудников. Они, конечно, хотят внести свой вклад в общее дело, проявить себя с лучшей стороны и подталкивают себя к развитию собственных сильных сторон. Они действительно хотят сделать шаг вперед. Однако, сталкиваясь с миром, который демонстрирует двойственное отношение к их сильным сторонам – поддерживает, когда они помогают выполнить работу, и оставляет без внимания, когда этого не происходит, – они просто не понимают, как должны действовать.

Данная книга поможет им в этом. Она научит их состоящему из шести этапов порядку действий, благодаря которому на протяжении всей жизни они смогут реализовывать свои сильные стороны.

Однако вы не сможете преобразовать свою команду, своих коллег, свое подразделение или всю организацию, пока не узнаете, как изменить собственную работу. Как сказали бы сотрудники авиакомпании, вы должны сначала надеть свою кислородную маску, а потом уже пытаться оказать помощь

окружающим. Поэтому сначала прочитайте книгу сами. Изучите предлагаемый в ней порядок действий. Сделайте необходимые шаги. Станьте специалистом в умении использовать свои сильные стороны.

Только после этого обучайте других людей тому, что узнали.

Шесть этапов

Этап 1. Разрушить мифы

Вы добьетесь успеха в реализации своих сильных сторон, только если верите, что их использование – лучший способ конкуренции. Сегодня это понимают многие организации. А большинство индивидов не понимают. Задайте людям прямой вопрос: «Является ли поиск и определение своих слабых сторон лучшим способом достичь выдающихся результатов в работе?» – и, согласно результатам многочисленных опросов, 87 % респондентов ответят на него «согласен» или «полностью согласен».

Если вы относите себя к этому подавляющему большинству, то вас ждут определенные сложности при прохождении следующих этапов. А на данном этапе вам предстоит столкнуться с тремя мифами, которые мешают многим из нас избавиться от подобного «отсталого» образа мыслей, и разрушить их.

Этап 2. Суметь понять

Вооружившись мышлением, ориентированным на использование сильных сторон личности, вы должны сделать

следующий шаг: определить свои сильные и слабые стороны. Однако, говоря о сильных и слабых сторонах, я не имею в виду список личностных характеристик, которые можно выявить с помощью тестов Clifton StrengthsFinder, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Kolbe Conative Index, DiSC или любого другого подобного личностного теста.

При прохождении тестов такого типа вас просят ответить на вопросы или выбрать описательные утверждения. Затем ваши ответы анализируются, и вам предлагается краткий отчет о ваших наиболее сильных моделях мышления, восприятия и поведения. Например, согласно тесту Clifton StrengthsFinder моими самыми главными моделями являются «футуристическая» и «контекстная». «Футуристическая» модель предполагает, что я отношусь к типу людей, которые любят мысленно переноситься в будущее и представлять, насколько все может быть лучше, чем сейчас. «Контекстная» модель означает, что я склонен ощущать неудобство до тех пор, пока не пойму, какое сочетание факторов формирует ситуацию, с которой я столкнулся в данный момент, или как определенный человек стал таким, каков он есть. Одним словом, я люблю смотреть вперед, но должен оглядываться назад, прежде чем что-то себе позволить. Или, если быть еще более кратким, из-за моего увлечения будущим и прошлым я довольно часто оказываюсь оторванным от настоящего.

Подобные оценки могут быть интересны для меня лично и для тех людей, которым приходится иметь со мной дело,

однако следует понимать, что ориентация на будущее и интерес к контексту не являются моими сильными сторонами. Это лишь модели, или варианты, предрасположенности видеть мир и общаться с ним определенным образом. Они могут служить указателями при выявлении моих сильных сторон, но сами таковыми не являются. Мои сильные стороны, как сказано в книге «Пора раскрыть свои сильные стороны», можно определить с помощью занятий, в которых я демонстрирую «последовательную, близкую к идеальной работу». Мои сильные стороны – это *определенные виды деятельности*, в которых я преуспеваю и к которым не перестаю испытывать интерес.

То же самое можно сказать и о ваших сильных сторонах. Если вы собираетесь добиться успеха в их использовании, то должны научиться выходить за рамки характеристик, предлагаемых в личностных тестах, и определять конкретные практические виды деятельности, приводящие в действие ваши сильные стороны.

При условии использования правильных методов сделать это не сложно. На втором этапе вы научитесь это делать. Вы узнаете, какие определения лучше всего подойдут для ваших сильных сторон – «то, что вы хорошо умеете делать» или «то, что вам нравится делать». Вы поймете, кто может быть лучшим судьей для ваших сильных сторон – вы лично или окружающие вас люди. А самое главное, вы научитесь «просеивать» ту массу дел, обязанностей и отношений, ко-

торая обрушивается на вас каждую неделю, и ясно понимать свои сильные и слабые стороны.

Этап 3. Выявить сильные стороны

Когда мы спрашиваем людей, почему они не используют в работе свои сильные стороны, то чаще всего первой реакцией на этот вопрос становится выражение смущенной покорности на лице. В ответ мы слышим что-то вроде «Этот мир не создан для счастья», или «Недаром это называют "работой"», или «Моя работа не относится к тому типу, где можно сделать нечто подобное». А затем люди начинают сравнивать свою работу с журналистикой, актерской игрой или преподаванием, которые, по общему мнению, представляют собой виды деятельности, где это возможно.

Складывается впечатление, что люди давным-давно перестали верить, что на работе они могут проявить свои сильные стороны. Во всяком случае, со временем маятник все больше отклоняется в сторону конформизма, заставляя людей сомневаться в возможности использовать свои сильные стороны в работе, постоянно помнить о необходимости держать их на коротком поводке.

Разумеется, так было не всегда, не так ли? Вы не всегда были столь отдалены от своих сильных сторон. Если вернуться во времена вашего детства, то тогда вы им доверяли. Возможно, вы даже не знали, как они называются, но в детстве

вы к ним прислушивались. Вы знали, перед какими делами вы всегда отступаете. Вы знали, какие ситуации вызывают у вас волнение, и искали их. Вы знали, с какими детьми хотите проводить время, знали, какие учебные предметы вызывают у вас интерес и у каких преподавателей вы хотели бы их изучать. Каждое утро, вставая с постели, вы знали это и верили, что так и должно быть. Вы испытывали сильные желания и эмоции, и они подпитывали вашу наивную веру в то, что мир ждет момента, когда вы покинете свой дом или окончите школу и оставите свой уникальный след в его истории.

Сколько вам было лет, когда вы в последний раз испытывали подобные чувства? Восемь? Десять?

Но в какой-то момент, в промежутке между «тогда» и «сейчас», ваша детская чистота куда-то исчезла, и вы начали прислушиваться к окружающему миру более внимательно, чем к самому себе. То, что говорил вам мир, звучало громко и убедительно, поэтому вы уступили необходимости подчиняться его требованиям. Вам пришлось поступить в колледж и изучать то, что советовали учить ваши родители и преподаватели. Вы должны были искать работу, чтобы платить по счетам и оплачивать кредиты. А затем вы нашли подходящее место, а в придачу к нему получили должностные обязанности, систему оценки ваших деловых характеристик, перспективы карьерного роста и набор покупателей и начальника, чтобы все это контролировать. В гуще всех ожиданий, связанных с работой, ваши сильные стороны если вообще не по-

теряли своей значимости, то стали лишь любопытной деталью, о которой надо хотя бы вскользь упомянуть в ежегодной аттестации, прежде чем начнется серьезное обсуждение вашей работы, потребностей вашего развития и вашей карьеры.

Поэтому сегодня, когда вас спрашивают, почему вы не являетесь одним из тех двух людей из десяти, которые используют свои сильные стороны большую часть рабочего времени, вы беспомощно оглядываетесь: «Как бы я мог это сделать? У моего менеджера и товарищей по команде есть длинный список того, что заботит их на работе, и необязательно, что в этот список входит предоставление мне возможности использовать свои сильные стороны».

И вы правы. Чаще всего разговоры на вашем рабочем месте не затрагивают ваших сильных сторон. Мы задавали репрезентативной выборке из числа работающих американцев следующий вопрос: «Когда вы и ваш менеджер обсуждаете вашу работу, о чем вы говорите большую часть времени – о ваших сильных или слабых сторонах?», и 35 % респондентов сказали, что главной темой обсуждения являются их слабые стороны; 40 % ответили: «Мой менеджер не обсуждает со мной это». И только 25 % опрошенных назвали сильные стороны.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.