

МАРКУС БАКИНГЕМ

NOTIITQ 'O DTANOD &

ДОНАЛД КЛИФТОН

MARCUS BUCKINGHAM

ДОБЕЙСЯ МАКСИМУМА

YOUR STRENGTHS

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ СОТРУДНИКОВ НА СЛУЖБЕ БИЗНЕСА

DISCOVER
MON



БОНУС тест StrengthFinder


Моей жене, Джейн, за ее силу и стойкость.

Маркус Бакингер

*Тем, кто помог мне открыть в себе
сильные стороны, — моей жене и всем
моим близким.*

Дон

Now, Discover Your Strengths



Marcus Buckingham
Donald O. Clifton

FREE PRESS

New York London Toronto Sydney

Добейся максимума

Сильные стороны сотрудников на службе бизнеса

Маркус Бакингер
Дональд Клифтон

Перевод с английского



альпина
ПАБЛИШЕРЗ

Москва
2010

УДК 331.101.1
ББК 65.291.6-21
Б19

Переводчик Е. Бакушева

Редактор Ю. Быстрова

Бакингом М.

Б19 **Добейся максимума: Сильные стороны сотрудников на службе
бизнеса / Маркус Бакингом, Дональд Клифтон ; Пер. с англ. — М.:
Альпина Паблишерз, 2010. — 240 с.**

ISBN 978-5-9614-1258-1

Авторы книги — Маркус Бакингом и Дональд Клифтон, одни из ведущих мировых специалистов по лидерству и руководству, — считают, что современный корпоративный мир стоит на пороге революции, призванной разрушить традиционную модель организационного менеджмента и утвердить новый порядок — управление компанией на основе сильных сторон ее сотрудников. По данным исследования, проведенного Институтом Гэллапа, лишь 20% сотрудников компаний занимаются на работе тем, что им лучше всего удается. Это значит, что в организациях существует огромный потенциал роста.

В книге представлена уникальная методика — тест StrengthsFinder, — которая поможет компаниям грамотно осуществлять отбор сотрудников и полноценно использовать весь их потенциал для достижения компанией максимально возможного успеха.

Книга предназначена для руководителей компаний, руководителей отделов по управлению персоналом, HR-менеджеров, а также для всех, кто интересуется саморазвитием и самосовершенствованием.

УДК 331.101.1
ББК 65.291.6-21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

© The Gallup Organization, 2001
© Издание на русском языке, перевод,
оформление. ООО «Альпина
Паблишерз», 2010

ISBN 978-5-9614-1258-1 (рус.)
ISBN 978-0-7432-0114-8 (англ.)

О Г Л А В Л Е Н И Е

Введение

Организация, основанная на сильных сторонах сотрудников: время корпоративной революции	9
---	---

Часть I

ПОДРОБНЫЙ АНАЛИЗ

СИЛЬНЫХ СТОРОН ЧЕЛОВЕКА	17
-------------------------------	----

Глава 1. Жизнь в соответствии

с сильными сторонами	19
----------------------------	----

Инвестор, директор, дерматолог и редактор	19
---	----

Тайгер Вудс, Билл Гейтс и Коул Портер	23
---	----

Три революционных инструмента	26
-------------------------------------	----

Глава 2. Формирование сильных сторон личности 33 |

Он всегда так хорош?	33
----------------------------	----

Знания и навыки	35
-----------------------	----

Талант	40
--------------	----

Часть II

ОТКРОЙТЕ ИСТОЧНИК

СВОИХ СИЛЬНЫХ СТОРОН	53
----------------------------	----

Глава 3. Тест StrengthsFinder 55 |

Признаки таланта	55
------------------------	----

Тест StrengthsFinder	62
----------------------------	----

Глава 4. 34 темы теста StrengthsFinder	67
Достижение	68
Катализатор	70
Приспособляемость	72
Аналитик	73
Организатор	75
Убеждение	77
Распорядитель	78
Коммуникация	80
Конкуренция	82
Взаимосвязанность	83
Контекст	85
Осмотрительность	87
Развитие	89
Дисциплинированность	91
Эмпатия	93
Последовательность	94
Сосредоточенность	96
Будущее	98
Гармония	100
Генератор идей	102
Включенность	104
Индивидуализация	106
Вклад	108
Мышление	110
Ученик	112
Максимизатор	114
Позитивность	116
Отношения	118
Ответственность	120
Восстановление	122
Уверенность	124
Значимость	126
Стратегия	128
Обаяние	130

Часть III	
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ В ДЕЙСТВИИ	131
Глава 5. Вопросы, которые вы задаете	133
Может ли мне что-нибудь помешать развивать сильные стороны?	133
Почему я должен сосредоточиваться на своих индивидуальных талантах (темах)?	141
Имеет ли какое-либо значение порядок ключевых талантов (тем)?	142
Не все характеристики в описании темы подходят ко мне. Почему?	143
Почему я отличаюсь от людей, которые обладают теми же талантами (темами)?	144
Являются ли какие-нибудь таланты (темы) взаимоисключающими?	146
Могу ли я сформировать новые темы, если имеющиеся меня не устраивают?	147
Не стану ли я слишком ограниченным, если сосредоточусь на сильных сторонах?	149
Как я могу справиться со слабыми сторонами?	151
Могут ли мои темы подтвердить правильность выбранной профессии?	160
Глава 6. Работа с сильными сторонами	167
«Фидель», Сэм Мендес и Фил Джексон	167
Один за другим	171
Глава 7. Как создать компанию, основанную на сильных сторонах сотрудников	199
Подробный анализ данных о сильных сторонах	199
Практическое руководство по использованию сильных сторон сотрудников	203
Приложение	
Технический отчет по тесту StrengthsFinder	227
Библиография	237
Благодарности	239

ВВЕДЕНИЕ

ОРГАНИЗАЦИЯ, ОСНОВАННАЯ НА СИЛЬНЫХ СТОРОНАХ СОТРУДНИКОВ: ВРЕМЯ КОРПОРАТИВНОЙ РЕВОЛЮЦИИ

В течение долгих лет человечество скрупулезно изучало свои ошибки и неудачи, руководствуясь убеждением, что хорошее является прямой противоположностью плохого. Врачи исследовали болезни, чтобы понять суть здоровья. Психологи изучали депрессии, чтобы побольше узнать о том, что может сделать людей счастливыми, старались вникнуть в причины разводов, чтобы разобраться в том, что же такое счастливый брак. По сей день в школе и на работе каждого из нас заставляют выявлять, анализировать и исправлять собственные недостатки с тем, чтобы мы стали сильнее.

Этот подход в корне неверен. Мы, конечно, должны изучать ошибки и неудачи, но они мало что говорят о сильных сторонах. Сильные стороны личности имеют свои отличительные особенности.

Чтобы достичь успеха в своей профессии и получать от нее удовлетворение, необходимо распознать собственные уникальные качества. Вам придется стать настоящим специалистом в выявлении, описании, применении и совершенствовании своих сильных сторон. В процессе чтения книги постарайтесь сдвинуть фокус: переключите внимание со слабостей на многогранные особенности сильных сторон. Выполните тест StrengthsFinder Profile. Освойте его язык. Откройте источник своих сильных сторон.

Если к концу книги вы научитесь выявлять в себе и своих сотрудниках все то, что есть в них хорошего и перспективного, значит, книга была написана не зря.

Революция

Какими правилами должны руководствоваться успешные компании?

Этой книгой мы хотели положить начало революции, революции в сфере сильных сторон личности. В сердце этой революции лежит простой лозунг: успешная компания должна не только принять факт уникальности каждого сотрудника, но и пользоваться ею себе во благо. Она должна раскрывать врожденные таланты каждого сотрудника, развивать их и превращать в самые сильные качества. Изменив подход к подбору, обучению и продвижению сотрудников, компания-революционер в своей деятельности должна опираться на их сильные стороны.

Благодаря этому компания-революционер сможет оставить своих конкурентов далеко позади. В ходе нашего последнего метаанализа Институт Гэллага опросил 198 000 человек, работающих в 7939 подразделениях 36 компаний, задав им один вопрос: имеете ли вы возможность каждый день заниматься на работе тем, что у вас выходит лучше всего? После этого мы сравнили ответы с показателями подразделений и выяснили следующее. Сотрудники, отвечавшие на данный вопрос «совершенно согласен», в 50% случаев работали в подразделениях с более низкой текучестью кадров, в 38% — в более эффективных подразделениях, в 44% — в подразделениях с более высоким уровнем потребительской удовлетворенности. Со временем в подразделениях, где выросло число работников, выразивших полное согласие, было отмечено сопоставимое повышение производительности, лояльности клиентов и степени сохранения персонала. В каком бы срезе вы ни рассматривали полученные данные, компания, чьи сотрудники ежедневно задействуют свои сильные стороны, более стабильна и жизнеспособна.

Это хорошая новость для компании, желающей идти в авангарде революции в сфере сильных сторон. Почему? Потому что большинство компаний демонстрирует поразительное неумение играть на сильных сторонах своих сотрудников. С вопросом о «возможности делать то, что получается лучше всего» Институт Гэллага обратился более чем к 1,7 млн человек из 101 компании, расположенной в 63 странах. Каков, по-вашему, оказался процент тех, кто подтверждает наличие такой возможности? Сколько человек уверено, что их сильные качества «не простаивают» без дела?

20%. Всего 20% сотрудников из крупных компаний по всему миру считают, что каждый день задействуют свои сильные стороны. А вот что самое странное: чем дольше человек работает в одной компании

и чем выше поднимается по традиционной карьерной лестнице, тем меньше он согласен с тем, что на работе раскрывается в полной мере.

Но, как ни прискорбно признавать то, что большинство компаний использует лишь 20% своих мощностей, данное открытие являет собой прекрасную возможность для успешных организаций. Чтобы стимулировать рост и увеличивать прибыльность, им стоит обратить взор внутрь себя в поисках нереализованного потенциала, скрытого в каждом сотруднике. Представьте, как возрастет производительность и прибыльность, если эта цифра удвоится и уже 40% сотрудников будут совершенно согласны с тем, что ежедневно задействуют свои сильные стороны. А если она утроится? Положительный ответ в 60% случаев — разве это слишком для успешной компании?

Как же этого добиться? Для начала необходимо разобраться, почему восемь из десяти сотрудников чувствуют себя не у дел. Чем можно объяснить эту неспособность компаний распределять обязанности между сотрудниками таким образом, чтобы те могли проявить себя в полной мере?

Наиболее простое объяснение — ошибочные представления большинства компаний о сотрудниках. Мы это знаем, потому что последние 30 лет Институт Гэллага пытается выявить наилучший способ максимально раскрыть человеческий потенциал. В основе наших исследований лежат интервью с 80 000 менеджерами — в большинстве своем блестящими, в редких случаях средними, — работающими в сотнях компаний по всему миру. Главной нашей задачей было выделить общие черты, объединяющие лучших менеджеров (хоть в Бангалоре, хоть в Бангоре). Результаты исследований получили полное отражение в книге «Сначала нарушьте все правила»¹, однако самое значительное открытие звучит так: большинство компаний руководствуются двумя ложными предположениями:

- 1) любого человека возможно обучить практически всему чему угодно;
- 2) для того чтобы раскрыть потенциал для роста, человек должен победить свои слабые стороны.

В такой краткой формулировке эти два предположения выглядят слишком уж примитивными, так что давайте несколько разовеьм их и посмотрим, к чему это приведет. Если вы желаете узнать, руководствуется ли ваша компания этими предположениями, проверьте ее на наличие следующих характеристик.

¹ Бакингем М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.

- Ваша компания тратит больше денег на обучение сотрудников, чем на тщательный первоначальный отбор.
- Ваша компания делает акцент на поведении сотрудников, формализуя стиль работы. Под формализацией понимается чрезмерный акцент на правилах работы, установках, процедурах и «поведенческих компетенциях».
- Ваша компания тратит большую часть денег и времени, отведенного для обучения, на устранение пробелов в умениях и навыках сотрудников. Эти пробелы носят название «сферы возможностей». Ваш план развития персонала, если таковой имеется, базируется на преодолении слабых сторон.
- Продвижение в вашей компании зависит от приобретенных сотрудниками навыков и опыта. Ведь если любого можно научить практически чему угодно, те, кто усвоил больше остальных, являются наиболее ценными. Таким образом, наибольшими уважением, авторитетом и заработной платой пользуются сотрудники, обладающие наибольшими знаниями и опытом.

Найти компанию, не имеющую перечисленных характеристик, труднее, чем найти ту, у которой они есть. Большинство компаний воспринимают сильные стороны сотрудников как должное и все внимание уделяют искоренению их слабостей. Подобный подход иногда бывает оправдан: если работнику тяжело влиться в коллектив, групповая психотерапия вполне может помочь. Аналогично занятия по совершенствованию коммуникативных навыков принесут пользу толковому, но плохо изъясняющемуся сотруднику. Но все эти меры не подразумевают развития. Это плохая стратегия, не позволяющая ни сотрудникам, ни компании достичь совершенства.

Пока компания будет опираться на этот подход, она не сможет извлекать выгоду из сильных сторон своих сотрудников.

Чтобы выбраться из этого порочного круга и организовать революцию в сфере сильных сторон в своей компании, вы должны изменить свое представление о сотрудниках. Возьмите за основу верные утверждения, и все, что из них следует, — как вы отбираете, оцениваете, обучаете и развиваете персонал — наладится само собой. Лучшие руководители оперируют следующими двумя утверждениями:

- 1) таланты каждого человека уникальны и неизменны;
- 2) перспектива роста каждой личности кроется в ее сильных сторонах.

Эти два предположения лежат в основе всего, что успешные менеджеры делают со своей командой и для нее. Данные утверждения объясняют, почему они старательно выискивают таланты, направляют усилия людей на получение результатов, а не загоняют их в организационные рамки и процедуры, а также почему они ко всем сотрудникам относятся по-разному. Говоря кратко, эти два предположения объясняют, почему успешные менеджеры во всем мире нарушают правила традиционного менеджмента.

Пришло время последовать их примеру и изменить правила. Два революционных предположения должны стать важнейшими принципами нового подхода к работе. Это принципы компании нового типа, более сильной, призванной раскрыть и развить сильные стороны каждого из членов своей команды.

В большинстве компаний внедрен процесс, позволяющий эффективно использовать имеющиеся ресурсы. Шесть сигм и ISO 9000 относятся к числу наиболее распространенных. Компании также используют все более и более эффективные подходы для управления финансовыми ресурсами. Немногие компании при этом разработали процесс эффективного использования человеческих ресурсов. (Они экспериментируют с индивидуальными планами развития, методом оценки «360 градусов» и компетенциями, однако подобные эксперименты нацелены по большей части на фиксирование слабостей сотрудника, а не на развитие его сильных качеств.)

В этой книге мы хотим рассказать, как разработать процесс, позволяющий систематически развивать сильные стороны сотрудников. Особую помощь может оказать глава 7 «Как создать компанию, основанную на сильных сторонах сотрудников». В ней описывается оптимальная система отбора, три достижения, которые в своем оценочном листе должен иметь каждый сотрудник, способы перераспределения бюджетов на тренинги и, наконец, новые методы продвижения сотрудников.

Если вы менеджер и желаете узнать, как максимально использовать сильные стороны своих непосредственных подчиненных, вам будет полезна глава 6 «Работа с сильными сторонами сотрудников». В ней мы рассматриваем практически все способности и качества, которые вы можете найти в людях, и объясняем, каким образом вы можете максимизировать сильные стороны каждого человека.

Однако начинать мы будем не с них, а с вас. Каковы ваши сильные стороны? Как вы можете использовать их по максимуму? Чего они помогают вам добиваться? Что вы умеете делать лучше, чем десять тысяч других людей (назовите один, два или три навыка)? Этим

вопросам посвящены первые пять глав. В конце концов, нельзя возглавлять революцию в сфере сильных сторон сотрудников, если не знаешь, как выявить, определить и развить свои собственные.

Два миллиона интервью

«Кого опросил Институт Гэллага, изучая сильные стороны человека?»

Только представьте, сколько бы вы узнали, если бы имели возможность расспросить два миллиона человек об их сильных сторонах. Вообразите, что вы беседуете с лучшими в мире учителями и расспрашиваете их о том, как им удается заинтересовать учеников такими скучными, казалось бы, вещами, выстроить доверительные отношения с такими разными детьми, найти на уроке верный баланс между дисциплиной и развлечением. Представьте, как вы расспрашиваете их обо всех секретах, которые позволяют им быть лучшими в своей профессии.

Вообразите, сколько бы вы узнали, если бы опросили лучших в мире врачей, торговых агентов, адвокатов (да-да, они существуют), профессиональных баскетболистов, биржевых брокеров, бухгалтеров, гостиничных горничных, руководителей, солдат, воспитателей, священников, системных администраторов и президентов компаний. Какие вопросы вы бы могли задать, а главное, какие интересные ответы получить?

На протяжении последних 30 лет Институт Гэллага проводил систематическое изучение мастерства во всех известных нам областях. Каждое интервью (а их, по последним подсчетам, оказалось чуть более двух миллионов, из которых беседы с 80 000 менеджеров, приведенные в книге «Сначала нарушьте все правила», составляли лишь малую часть) состояло из открытых вопросов, аналогичных перечисленным выше. Мы хотели, чтобы истинные профессионалы сами раскрыли секреты своего мастерства.

Все эти профессии потрясли нас разнообразием знаний, навыков и талантов, которые в них применяются. Но как вы уже, наверное, догадались, вскоре стали прослеживаться определенные закономерности. Мы наблюдали, слушали, и постепенно из общей массы рассказов начали вырисовываться 34 модели, или «темы», как мы их называли. Эти 34 темы — наиболее распространенные модели человеческих талантов. Наше исследование доказало, что именно они, а также их многочисленные комбинации наиболее убедительно объясняют,

почему истинные профессионалы достигают такой высокой степени мастерства.

Упомянутые 34 модели не охватывают все черты человеческого характера — каждый человек слишком индивидуален. Думайте об этих темах как о 88 клавишах пианино. Каждой клавишей по отдельности невозможно передать абсолютно все мелодии, но бесконечные сочетания клавиш позволяют сыграть любую музыку — от классического Моцарта до хитов Мадонны. То же самое относится и к 34 темам, представленным в этой книге. Если подойти к ним с умом, они помогут распознать уникальные мелодии, звучащие в каждом человеке.

Чтобы книга принесла максимальную пользу, мы предлагаем вам методику оценки по упомянутым 34 моделям. После прочтения главы 3 мы попросим вас сделать паузу и выполнить тест под названием StrengthsFinder, который можно найти в Интернете. Он поможет выявить пять доминантных, ключевых для вас талантов, являющихся неиссякаемым источником вашей силы. Подробнее о талантах своих сотрудников или друзей вы узнаете из главы 4, где все 34 параметра описаны подробно. Но прежде всего нас интересуют вы. Определив и откорректировав свои ключевые таланты, вы получите потрясающую возможность максимально раскрыть присущие вам сильные стороны.

И главное — не забывайте вот о чем: истинная трагедия жизни не в отсутствии у нас сильных сторон, а в неумении использовать те, что есть. Нереализованные достоинства Бенджамин Франклин называл «солнечными часами в тени». Основной посыл данной книги в том, что слишком многие компании, команды и отдельные личности прячут солнечные часы в тень, сами того не осознавая.

Мы хотим, чтобы эта книга и произведенное ею впечатление пролили свет на ваши сильные стороны и заставили их работать.

ЧАСТЬ I

**Подробный
анализ сильных
сторон человека**

ГЛАВА

1

ЖИЗНЬ В СООТВЕТСТВИИ С СИЛЬНЫМИ СТОРОНАМИ

**ИНВЕСТОР, ДИРЕКТОР, ДЕРМАТОЛОГ
И РЕДАКТОР**

«На что похожа жизнь в соответствии с сильными сторонами?»

Что же это значит — жить, опираясь на сильные стороны личности? Каково это, когда человек выстраивает жизнь, основываясь на своих сильных сторонах? Давайте познакомимся с историями людей, которым это удалось.

«Я несколько не отличаюсь от любого из вас».

Уоррен Баффетт, как всегда, в неприметном костюме не первой свежести, в своей обычной простоватой манере выступает перед студентами университета Небраски. Поскольку он один из богатейших людей на планете, а большинство присутствующих с трудом оплачивает счета за телефон, выступление не обходится без шуток.

«Пусть у меня больше денег, чем у вас, однако они ничего не решают. Конечно, мне по карману самый роскошный костюм ручной работы, но на мне он выглядит дешево. Я бы предпочел чизбургер из Dairy Queen, чем обед за сотню долларов». Похоже, его слова студентов не убедили, и тогда Баффетт признается: «Единственное, что нас отличает, — это то, что, просыпаясь по утрам, я приступаю к любимому делу. И у меня есть возможность заниматься им каждый день. Если хотите услышать от меня что-нибудь умное, лучшего совета я дать не смогу».

На первый взгляд такой совет кажется пустой отговоркой, которой ты отделяешься от людей, положив в банк свой первый миллиард. Но Баффетт говорит искренне. Он любит свое дело и действительно верит в то, что репутацию самого успешного в мире инвестора он сумел завоевать, выбрав занятие, отвечающее его сильным сторонам.

Как ни странно, его сильные стороны не соответствуют тем, что традиционно приписываются удачливым инвесторам. Современный мировой рынок стремителен, невероятно сложен и на нем нет места этике и морали. Следовательно, выжить в таком мире может, по идее, лишь тот, кого природа наделила быстротой реакции, концептуальным мышлением, способным выделять закономерности сложного рынка и цинизмом.

Баффетт не может похвастаться ни одним из перечисленных качеств. По общему мнению, он — человек терпеливый, его мышление отличается скорее практичностью, нежели концептуальностью, к тому же он склонен доверять людям. Так как же ему удалось разбогатеть?

Как и многие другие люди, сумевшие и достичь успеха, и реализовать себя, Уоррен Баффетт развил в себе врожденные сильные стороны и нашел им практическое применение. Присущая ему терпеливость воплотилась, к примеру, в известную концепцию «двадцатилетней перспективы». Согласно этой концепции он инвестировал лишь в те компании, чье развитие с той или иной долей уверенности можно было предсказать на ближайшие 20 лет. Практический ум не позволял ему увлекаться инвестиционными «теориями» и популярными рыночными тенденциями. Как он писал в одном из годовых отчетов Berkshire Hathaway: «Специалисты по биржевому прогнозированию существуют лишь для того, чтобы гадалки хорошо выглядели на их фоне». Поэтому он всегда предпочитал инвестировать в те товары и услуги, которые интуитивно понимал, например Dairy Queen, Coca-Cola Company и The Washington Post Company.

Наконец, доверие к людям позволяет ему тщательно отбирать топ-менеджеров в объектах инвестирования и передавать им бразды правления, не вмешиваясь в ежедневную деятельность компаний.

Принципами терпения, практичности и доверия Уоррен Баффетт руководствуется с 1956 г. — года основания своей первой компании, в которую он вложил всего \$100. Он оттачивал, совершенствовал этот подход и держался его даже тогда, когда соблазн воспользоваться иной стратегией был исключительно силен. (Помните, он не инвестировал в компанию Microsoft или сеть Интернет, поскольку не был уверен, что может нарисовать ясную картину будущего высоких технологий через 20 лет.) Четко сформулированные принципы и есть причина его профессионального успеха и, по мнению самого Баффетта, причина счастливой личной жизни. Он инвестор с мировым именем благодаря реализации собственных сильных сторон; он любит то, что делает, благодаря реализации собственных сильных сторон.

В этом смысле — и, пожалуй, только в этом смысле — Уоррен Баффетт прав. Он ничем не отличается от остальных людей. Как и все мы, он строит определенные взаимоотношения с окружающим миром. Его манера рисковать, общаться с другими людьми, принимать решения, получать удовлетворение неслучайна. Она — элемент уникального стиля, настолько неизменного, что семья и близкие друзья отмечают его проявления уже в школьные годы в Омахе, штат Небраска, 50 лет назад.

Отличительной же чертой Баффетта является использование этого стиля. Во-первых, он осведомлен о его существовании. Многие из нас неспособны даже на это. Во-вторых, и это главное, он не заикливался на своих недостатках, а наоборот — определил самые сильные качества и, подкрепив их образованием и опытом, поднял до уровня доминирующих сильных сторон своей личности.

Пример Уоррена Баффетта более чем уместен в нашем рассказе вовсе не потому, что у этого человека огромное состояние, а потому, что он раскрыл секрет, который может послужить практическим руководством для всех нас. Загляните внутрь себя, постарайтесь выявить свои сильные качества, развивайте их посредством практики и обучения, после чего выберите по примеру Баффетта для себя роль, требующую каждодневной реализации сильных сторон. С этого момента ваша жизнь станет более плодотворной, насыщенной и успешной.

Разумеется, Баффетт не единственный человек, сумевший выстроить жизнь на своих сильных сторонах. Во время бесед с людьми, добившимися истинных вершин в своей профессии — от преподавания до телемаркетинга, от актерства до бухгалтерии, — выясняется, что секрет их успеха кроется в умении в полной мере раскрыть и применить свои сильные стороны.

Пэм Д. занимает должность директора крупнейшей окружной службы здравоохранения и социального обеспечения с огромным бюджетом. В настоящее время перед ней стоит непростая задача — разработать и внедрить комплексный план, охватывающий все пенсионные программы округа. К сожалению, ни в самом округе, ни в стране никогда ранее не возникало необходимости обеспечить большим количеством услуг такое большое число пенсионеров, поэтому Пэм не на что было опереться. Можно предположить, что для успеха Пэм потребовались бы такие качества, как умение стратегически мыслить или по меньшей мере способность к детальному анализу и планированию. И хотя наша героиня признавала важность как первого, так и второго, список ее сильных сторон возглавили совсем иные качества.

По сути, два самых сильных аспекта ее стиля — это желание вселять энтузиазм в своих сотрудников и невероятная деятельность. Как и Баффетт, она предпочла не принимать эти качества как должное и не работать над преодолением недостатков, а действовать таким образом, чтобы максимально задействовать сильные стороны. Ее привычная схема такова: во-первых, выделить достижимые цели, работу по которым можно начать уже сегодня, во-вторых, нарисовать для тысяч сотрудников общую картину единой цели, к которой они должны стремиться, в-третьих, поручить формальное стратегическое планирование стороннему консультанту. По мере продвижения вперед Пэм и ее команды тот корректирует «стратегический план».

В настоящий момент все складывается хорошо. Пэм продвинулась по всем фронтам. Ей удалось заполучить важные контракты на предоставление услуг. Да к тому же она получает истинное удовольствие от работы.

Шери С. подошла к использованию сильных сторон столь же прагматичным образом. Сейчас Шери — преуспевающий врач, но много лет назад во время учебы в медицинской школе она сделала одно тревожное открытие: ей не нравится находиться рядом с больными людьми. Поскольку врача, не любящего больных, так же сложно представить, как инвестора, не любящего риск, Шери задумалась о том, правильно ли она выбрала профессию. Вместо того чтобы сожалеть о неверном решении, она проанализировала свои чувства и сделала три вывода. Ей в самом деле нравится помогать людям, но только не безнадежно больным; ею движет жажда достижений, утолить которую могут лишь постоянные и явные доказательства прогресса; упомянутые два утверждения возможно успешно реализовать, если выбрать своей специализацией дерматологию.

Теперь, будучи дерматологом, она каждый день обращается к своим сильным сторонам. Среди ее пациентов крайне редко встречаются тяжелобольные, их болезни заметны невооруженным глазом, равно как и процесс излечения.

Поле Л. не пришлось ничего менять с тем, чтобы использовать свои сильные стороны. Как и Баффетт, она, невзирая на соблазны, просто осталась верна себе. Пола — исполнительный редактор одного из наиболее популярных женских журналов в мире. Работая в этой должности, она получает множество предложений занять место главного редактора в других журналах. Ей, разумеется, льстят подобные предложения, однако она предпочитает выполнять обязанности исполнительного редактора.

Почему? Потому что одной из ее сильных тем, по ее собственному признанию, является концептуальное креативное мышление. В течение многих лет она шлифовала эту тему, пока не превратила ее в выдающуюся сильную сторону, позволяющую ей стать отличным редактором, работать с авторами и помощниками, отбирать фактический материал, придающий журналу самобытность и оригинальность. Став главным редактором, она лишилась бы этого, поскольку большую часть времени ей бы пришлось уделять рекламным мероприятиям и выполнять представительские функции, быть «лицом» журнала. Она точно знала, что столь пристальное внимание общественности ей не по душе, и предпочла сохранить верность сильным сторонам.

Все эти люди похожи на Уоррена Баффетта. Они выделили в своем поведении определенные закономерности и нашли способ превратить эти закономерности в оригинальные и продуктивные сильные стороны.

ТАЙГЕР ВУДС, БИЛЛ ГЕЙТС И КОУЛ ПОРТЕР

«Что такое сильная сторона личности?»

Для ясности давайте определим, какой смысл мы вкладываем в понятие «сильная сторона». На протяжении книги мы будем использовать весьма конкретное определение: близкое к совершенному исполнение того или иного вида деятельности. Согласно данному определению, навык Пэм принимать безошибочные решения и умение сплачивать сотрудников ради достижения общей цели можно считать сильными сторонами. Любовь Шери к диагностированию и лечению кожных заболеваний — сильная сторона. Умение Полы

генерировать и оттачивать идеи, отвечающие духу журнала, — сильная сторона.

Продолжим примеры с известными личностями. Умение знаменитого игрока в гольф Тайгера Вудса играть на длинные расстояния вудами и айронами — это сильная сторона. Равно как и его паты. Чего нельзя сказать о его умении выбивать мячи из бункера — весьма нестабильном по сравнению с другими ведущими профессионалами (PGA ставит Тайгера на 61-е место по ударам из «песчаных ловушек»).

В контексте бизнеса умение гениального Билла Гейтса трансформировать инновации в удобные приложения — это сильная сторона, в то время как умение грамотно преодолевать юридические и экономические препоны к сильным сторонам не относится, в противоположность его партнеру Стиву Балмеру.

Умение поэта-песенника, автора множества бродвейских шоу Коула Портера сочинять лирические тексты — это сильная сторона. Однако его попытки изобразить достоверные сюжеты и реалистичных героев оставляют желать лучшего.

Подобное определение сильной стороны — близкое к идеальному исполнение того или иного вида деятельности — подводит нас к трем наиболее важным принципам жизни в соответствии с сильными сторонами.

Во-первых, сделать тот или иной вид деятельности сильной стороной возможно только посредством регулярного его выполнения. Другими словами, он должен являться предсказуемым элементом вашей работы. Пусть вы раз-другой выполните удар, которым гордился бы сам Тайгер Вудс, однако считать такой удар сильной стороной можно лишь при условии, что вы будете повторять его снова и снова. К тому же этот удар должен доставлять вам внутреннее удовлетворение. Шери, безусловно, достаточно умна для того, чтобы достичь успеха в любой врачебной специализации, однако дерматология является ее сильной стороной, поскольку заряжает ее энергией. Билл Гейтс, к примеру, также обладает необходимыми умениями для претворения в жизнь стратегии Microsoft, однако эта роль, по его собственному признанию, слишком утомительна для него и поэтому не может считаться сильной стороной. Решающий проверочный фактор: деятельность является сильной стороной, если вы в состоянии заниматься ею регулярно, успешно и с удовольствием.

Во-вторых, чтобы добиться успеха, вовсе необязательно иметь сильные стороны во всех аспектах той или иной роли. Пэм не идеальная кандидатура на свою должность. Как и Шери. Нельзя сказать,

что люди, которых мы описали выше, идеально подходят для своей работы. Никто из них не безупречен. Они просто стараются выжать максимум из имеющихся возможностей. В этой книге мы надеемся развенчать популярный миф о том, что успешные люди должны в обязательном порядке быть всесторонне развитыми. Познакомившись с успешными людьми поближе, мы увидим, что во многих областях они терпели неудачи.

В-третьих, добиться успеха можно, только шлифуя свои сильные стороны, не заикливаясь на слабых. Это не значит игнорировать собственные слабости. Наши герои просто правильно подошли к ним с тем, чтобы иметь возможность больше времени уделять совершенствованию сильных сторон. Каждый из них выбирал собственный путь. Пэм освободила себя, наняв стороннего консультанта для стратегического планирования. Билл Гейтс действовал похожим образом: доверил управление компанией партнеру, Стиву Балмеру, а сам вернулся к разработке программного обеспечения. Врач-дерматолог Шери вообще отказалась от специализации, вызывавшей у нее негативные эмоции. Пола, редактор журнала, отклоняла предложения о смене работы.

Тайгер Вудс оказался в несколько более трудном положении. Он не мог закрыть глаза на тот факт, что некоторые его удары нуждаются в доработке, и поэтому ему, как и многим из нас, пришлось поработать над устранением недостатков. Он работал над своими слабыми сторонами ровно до тех пор, пока они перестали отрицательно сказываться на сильных сторонах. Но как только уровень ударов из бункера достиг приемлемого уровня, он вместе с тренером Бачем Хармоном сосредоточился на более важной и творческой работе: оттачивании и совершенствовании самой выдающейся сильной стороны — свингов.

Из всех упомянутых личностей Коул Портер выбрал самую агрессивную и, как может показаться, рискованную стратегию компенсации слабых сторон. Он решил, что если он продолжит совершенствовать свои сильные стороны как автор песен, то вскоре слушатели перестанут обращать внимание на слабые сюжеты и избитые персонажи. Его сильные стороны затмят собой все недостатки. Сегодня многие признают, что его стратегия увенчалась успехом. Если ты можешь писать настолько завораживающие и прекрасные слова и музыку, то какая, в сущности, разница, в каком контексте и какие герои их исполняют.

Все эти люди успешно реализовали себя в выбранной профессии, поскольку целенаправленно задействовали свои сильные стороны.

Мы хотим помочь вам последовать их примеру — с выгодой использовать сильные стороны и правильно подойти к слабым сторонам.

ТРИ РЕВОЛЮЦИОННЫХ ИНСТРУМЕНТА

«Без чего невозможно выстроить жизнь в соответствии с сильными сторонами?»

Совет «с выгодой использовать сильные стороны и правильно подойти к слабым сторонам» понять несложно. Но, как вам наверняка известно, гораздо труднее ему последовать. В конце концов, строить жизнь в соответствии с сильными сторонами — нелегкая задача, включающая массу всяческих переменных: самосознание, степень зрелости, ваши возможности, окружающих вас людей, людей, от которых вам вряд ли удастся избавиться. Чтобы прояснить все с самого начала, мы должны рассказать, чем данная книга может, а чем не может помочь в формировании вашего нового образа, в основе которого лежат сильные стороны.

Мы не сможем предоставить вам заверченный образ; даже если бы могли, он бы ту же утратил свою актуальность, ведь каждый человек постоянно изменяется. Мы не можем научить вас учиться. Как вам, вне всяких сомнений, хорошо известно, только на вас лежит обязанность действовать, предвидеть последствия и изыскивать возможности для обучения. За вас никто это не сделает.

Зато вот что мы можем вам предложить: три революционных инструмента, с помощью которых вы построите жизнь в соответствии с сильными сторонами.

1. **Первый революционный инструмент** — понимание того, как различать врожденные таланты и приобретенные навыки. Мы определили сильную сторону как близкое к совершенному умение выполнять тот или иной вид деятельности. Отлично, но как же добиться такого исполнения? Достаточно ли одной практики или практически совершенное исполнение требует определенных врожденных талантов?

Если вы стремитесь окружить себя людьми, готовыми во что бы то ни стало прийти вам на помощь, сможете ли вы стать коммуникабельным человеком благодаря практике? Если вы не умеете смотреть в будущее, сможете ли вы научиться разрабатывать безукоризненные стратегии? Если вы не в состоянии открыто противостоять людям,

сможете ли вы стать обрести дар убеждения и научиться добиваться своего с помощью дисциплины и тренировки?

Вопрос состоит не в том, сможете вы или нет научиться делать все перечисленное. Разумеется, сможете. Человеческие существа легко приспособляются и в случае острой необходимости в состоянии немного улучшить качество исполнения практически любого рода деятельности. Вопрос в том, сможете ли вы добиться стабильного близкого к совершенному уровня исполнения благодаря одной только практике. Ответ на этот вопрос звучит так: нет, практика не гарант совершенства. Развитие сильной стороны в той или иной сфере невозможно без определенных врожденных талантов.

Данное утверждение порождает несколько непростых вопросов. В чем состоит различие между понятиями «сильная сторона» и «талант»? Какими навыками коммуникабельности, стратегического мышления или убеждения можно овладеть, а какие из них являются врожденными? Какую роль в формировании сильной стороны играют навыки, знания, опыт и самосознание? Не имея ответа на обозначенные выше вопросы, вы можете напрасно потратить уйму времени в попытках овладеть сильными сторонами, которыми невозможно овладеть, или, наоборот, слишком рано махнете рукой на сильные стороны, которые вполне реально развить.

Ответ на эти вопросы предполагает простой способ различать то, что дано природой, и то, что можно усвоить посредством практики. В следующей главе мы расскажем, как это сделать, и, в частности, познакомим с тремя четко сформулированными понятиями:

- таланты — это естественным образом повторяющиеся модели мышления, поведения и чувствования. Различные ваши таланты как раз и выявляет StrengthsFinder Profile;
- знания являют собой факты и усвоенные уроки;
- навыки — это умения, доведенные до автоматизма в результате многократных повторений.

В совокупности эти три понятия — таланты, знания и навыки — складываются в ваши сильные стороны.

Например, установление контакта с незнакомыми людьми и получение удовольствия от процесса есть талант (представленный далее в книге как тема «Обаяние»), в то время как умение обзаводиться близкими друзьями, готовыми прийти на помощь, — это сильная сторона. Для формирования сильной стороны необходимо совершенствовать врожденный талант с помощью навыков и знаний. Анало-

гично умение противостоять окружающим — это талант (далее обозначенный как тема «Распорядитель»), в то время как умение хорошо продавать — сильная сторона. Чтобы убеждать других людей приобрести ваш продукт, вам понадобится объединить свой талант со знанием этого продукта и умением продавать.

Из всех трех составляющих, несмотря на их важность в формировании сильных сторон, наиболее существенную роль играют таланты. Они закладываются от природы (в следующей главе мы объясним почему), в то время как навыки и знания можно приобрести в процессе обучения и практики. Будучи торговым агентом, вы, к примеру, можете научиться описывать особенности своего товара (знания) и задавать правильные открытые вопросы с целью выявления потребностей каждого потенциального клиента (навык), но вы никогда не сможете научиться тому, каким образом в нужный момент подтолкнуть его к принятию положительного решения. Это и есть таланты (далее описываются как темы «Распорядитель» и «Индивидуализация»).

И хотя порой можно сформировать сильную сторону без приобретения соответствующих знаний и навыков — существуют ведь «прирожденные» торговые агенты, обладающие таким талантом убеждения, что в состоянии продавать, практически ничего не зная о товаре, — сформировать сильную сторону без нужного таланта совершенно невозможно.

Итак, секрет формирования истинной сильной стороны вашей личности кроется в определении доминирующих талантов и их совершенствовании с помощью знаний и навыков.

Имейте в виду, многие люди вообще не знают, что такое таланты, более того, они с трудом представляют, какими талантами обладают сами. Им кажется, что на практике можно обучиться чему угодно. Они не занимаются активным совершенствованием своих талантов посредством приобретения знаний и навыков. Вместо этого они, попавшись в ловушку, стараются овладеть как можно большим объемом знаний и навыков в надежде на некое общее совершенствование, сглаживание острых углов и получение всесторонней образованности.

Остерегайтесь этой ловушки, если хотите развить в себе сильные стороны. Не соглашайтесь слепо на курсы по развитию лидерских навыков, ораторского мастерства, эмпатии, умения слушать или настойчивости или любые другие тренинги в надежде на разительные улучшения. Если у вас нет необходимых талантов, улучшения вас ожидают незначительные. Большая часть энергии будет расходоваться на исправление ошибок, и только малая толика будет направлена на реальное улучшение. Учитывая ограниченное количество времени,

которое вы в состоянии уделить себе, подумайте, оправдывают ли себя затраты на исправление ошибок.

Советуем подробно ознакомиться со знаниями, талантами и навыками и научиться различать их. Определите свои доминирующие таланты, а затем целенаправленно приобретайте знания и навыки, позволяющие превратить эти таланты в сильные стороны.

- 2. Второй революционный инструмент** — система определения ключевых талантов. Взгляните на себя со стороны. Опробуйте какой-либо новый вид деятельности и проверьте, насколько быстро вы ему обучитесь, насколько быстро начнете осваивать те или иные этапы обучения, новые нюансы и хитрости. Захватывает ли данное занятие вас настолько, что вы забываете о времени? Если спустя несколько месяцев не наблюдается ничего из вышеперечисленного, опробуйте другой вид деятельности, затем еще один. Со временем доминирующие таланты проявятся, и вы сможете приступить к их шлифовке и превращению в сильные стороны.

Наверное, на это должна быть направлена работа школы: на целенаправленное выявление у ребенка сфер, обладающих наибольшим потенциалом. Руководство компанией также должно включать в себя сознательные попытки разобраться, что необходимо каждому из нас для достижения высочайшего уровня в своем деле. К сожалению, ни школа, ни компания обычно не ставят перед собой подобных задач. Как следствие, выявлению врожденных талантов не уделяется должного внимания. А раз так, это бремя ложится на вас. Ищите свои таланты сами.

Тест под названием StrengthsFinder Profile, описанный в главе 4, разработан специально для выявления доминирующих талантов человека. Он не даст вам полную характеристику, не поможет вам отнести себя к какой-либо категории и не подскажет, в чем вы сильны, а в чем слабы. Это упрощенческий подход, а мы слишком сложны. Задача теста StrengthsFinder более узкая: выявить пять самых ярко выраженных талантов. Эти пять талантов — пока еще не сильные стороны, это аспекты, представляющие наибольший потенциал, аспекты, которые вы с наибольшей степенью вероятности сможете поднять до уровня сильной стороны. StrengthsFinder прольет на них свет. А действовать придется вам.

- 3. Третий революционный инструмент** — освоение универсального языка для описания талантов. Новый язык необходим для толкования сильных сторон, выявляемых как в нас самих, так

и в окружающих людях. Этот язык должен быть точным и позволять нам описывать мельчайшие отличия одних людей от других. Он должен быть позитивен и позволять интерпретировать сильные стороны, а не недостатки. И он должен быть универсален; овладев им, любой из нас, кто бы или откуда бы он ни был, точно будет знать, что стоит за словами «Маркус обладает талантом Распорядителя» или «Дону присуща склонность к Достижению».

Зачем нужен этот новый язык? Все просто: язык, которым мы пользуемся в настоящее время, не отвечает поставленным целям.

Язык описания человеческих слабостей богат и разнообразен. Такие слова, как «невроз», «психоз», «депрессия», «мания», «истерия» и «шизофрения», отличают весьма существенные нюансы. Врач, специализирующийся на психических заболеваниях, прекрасно разбирается в этих нюансах и обязательно учитывает их при постановке диагноза и выборе лечения. По сути, язык недостатков распространен настолько широко, что большинство из нас, не являясь специалистами, владеют им практически в совершенстве.

При этом язык, описывающий сильные стороны, получил куда меньшее распространение. Послушайте разговор двух специалистов по работе с персоналом, обсуждающих достоинства трех кандидатов на одну вакансию. Диалог начинается с широких обобщений вроде «Мне нравится, как она работает с людьми» или «Кажется, он обладает самомотивацией», но потом беседа сворачивает в сторону сравнения различных фактов — образования и опыта работы. И подобным грешат не только специалисты по работе с персоналом. Руководители высшего звена, обсуждающие тех же трех кандидатов, будут, вероятнее всего, оперировать аналогичными фразами. И уж совершенно точно, перечисляя собственные сильные стороны, сами кандидаты прикроются стандартными обобщениями и сразу же перескочат в знакомую плоскость: образование и опыт работы.

Печальная правда заключается в том, что на сегодняшний день язык, описывающий сильные стороны, пребывает в зачаточном состоянии. Возьмем в качестве примера термин «навыки общения». Если вы говорите, что у двух людей хорошо развиты навыки общения, каким образом их характеризует эта фраза? Она говорит о том, что эти люди, по всей видимости, хорошо ладят с другими людьми, но не более того. Из нее вы не узнаете, что один из этих двоих превосходно умеет налаживать доверительные отношения после того, как установлен первоначальный контакт, а у другого прекрасно получается завязывать знакомства. Обозначенные навыки связаны с общением,

но очевидно, что это совершенно разные умения, предполагающие различное практическое применение. Вы вряд ли выберете одинаковую роль для того, кто умеет заводить знакомства, и того, кто умеет вызывать к себе доверие, вне зависимости от их образования или опыта работы. И не будете ожидать от них одинакового подхода к клиентам и коллегам. И не станете рассчитывать на то, что они получают одинаковое удовлетворение от работы. И скорее всего, к ним не подойдут одинаковые методы руководства. Поскольку из этих переменных складывается качество работы, знание того, кто от природы легко вступает в контакт, а кто быстро входит в доверие, обуславливает успех или неудачу. В подобной ситуации от термина «навыки общения» толку чуть.

К сожалению, все вышесказанное применимо к большей части языка, описывающего человеческие сильные стороны. Что конкретно означает понятие «самотивация»? Означает ли оно, что человеком движет внутренняя потребность в совершенствовании, которая не угасает ни при каком типе руководства? Или оно подразумевает, что человек мотивирует себя на достижение целей, поставленных другими? А что имеется в виду под определением «человек со стратегическим мышлением»? Он оперирует понятиями и теориями? Или здесь имеется в виду, что он обладает аналитическим складом ума и предпочитает доказательства? А как насчет «навыков продажи»? Если человек ими обладает, означает ли это, что он заключает сделки, давя на самое слабое место потенциального покупателя, умащая его, прибегая к логическим доводам или демонстрируя страстную веру в свой продукт? Эти различия имеют большое значение, если вы хотите свести того или иного торгового агента с подходящими потенциальными покупателями.

Возможно, вы точно знаете, что вкладываете в понятия «навыки продаж», «навыки общения», «стратегическое мышление» и «самотивация». Но что же окружающие люди? Они вполне могут пользоваться теми же словами, но придавать им совершенно иные значения. Это худшая из всех форм недопонимания. Вы завершаете разговор в твердой уверенности в том, что находитесь на одной волне с собеседником, хотя, по сути, говорите на разных языках.

К тому же по какой-то странной причине даже однозначные термины, находящиеся в широком употреблении и обозначающие сильную сторону, зачастую имеют негативный оттенок. Помните, Пэм Д., директора службы здравоохранения и социального обеспечения, которая любит действовать без промедления? Она импульсивна и нетерпелива. Как люди могут интерпретировать эти определения?

- Человек, стремящийся к упорядочению окружающего мира? Дотошный.
- Человек, требующий совершенства? Эгоцентричный.
- Человек, постоянно задающийся вопросом «Что, если?». Мнительный.

С какой стороны ни посмотри, наш язык недостаточно богат, чтобы описать многообразие человеческих талантов.

В главе 4 мы представим вашему вниманию 34 модели описания талантов. Разумеется, это не просто слова, описывающие те или иные типы поведения, это слова, отражающие типичные модели, встречающиеся в нашем исследовании мастерства. 34 модели стали нашим инструментом (языком) для описания человеческих талантов и, следовательно, для толкования сильных сторон личности. Это способ выявить все лучшее в вас самих и окружающих людях.

ГЛАВА 2

Формирование сильных сторон личности

ОН ВСЕГДА ТАК ХОРОШ?

«Чему нас может научить Колин Пауэлл?»

Недавно генерал Колин Пауэлл выступал перед тысячей руководителей Института Гэллага. Его карьера поражает всякое воображение. Как известно, в прошлом он занимал посты советника по вопросам национальной безопасности, председателя Объединенного комитета начальников штабов, главнокомандующего силами НАТО во время проведения операций «Щит пустыни» и «Буря в пустыне» и, как свидетельствуют проводившиеся по всему миру опросы последнего десятилетия, является одним из десяти самых уважаемых политических деятелей. Не приходится говорить, что мы многого ждали от его выступления. После приличествующего его положению вступления Колин Пауэлл вышел на сцену, и многие из присутствующих озаботились вопросом, не ударит ли он в грязь лицом.

К концу выступления все задавались другим вопросом: «Он всегда так хорош?» За один короткий час генерал Пауэлл проявил себя блестящим оратором. Он раскрыл перед нами секреты Овального каби-

нета президента Рональда Рейгана, проводил нас в Кремль и показал, как Михаил Горбачев возвестил о перестройке словами: «Генерал, вам придется найти себе другого врага», заставил ждать у телефона звонка генерала Норманна Шварцкопфа, сообщающего о первых воздушных атаках «Бури в пустыне». Он говорил непринужденно, без свойственных политикам штампов и клише, без напыщенности, характерной для проповедников, не следуя никакому плану и не пользуясь записями. Просто рассказывал разные истории, и эти истории словно сами по себе нанизывались друг на друга, сплетаясь в повествование о лидерстве и характере. Его речь была простой, но безупречной.

Его ораторские способности были, безусловно, сильной стороной его личности, настолько сильной, что это даже пугало. Выступление генерала невозможно было анализировать. Не хотелось спрашивать: «Где вы этому научились?» И без того было понятно, что его выступление не имеет ничего общего ни с клубом Toast Masters, ни с Дейлом Карнеги. Нас занимал другой вопрос: «Откуда “это” пришло?», словно генерал Пауэлл не сам был автором своего выступления, а служил проводником для чего-то высшего, безупречного и совершенного.

Подобная целостность отличает все сильные стороны личности. Всмотритесь на несколько мгновений в любую картину Моне — она кажется завершенной и цельной. Вы не видите ни условное начало, ни скопление грубых мазков в середине, ни финальный штрих, завершающий картину. Вы воспринимаете ее целиком, как совершенство, заключенное в единстве.

Но восхищение внушают не только проявление сильных сторон, связанных с миром искусства. Благоговение вызывает любое исполнение чего-либо, близкое к совершенному. Приятель умеет потрясающе рассказывать анекдоты, и вы удивляетесь: «Как он это делает?» Коллега пишет клиенту письмо, одновременно четкое и увлекательное, и вы задаетесь тем же вопросом.

При этом впечатляет не только «близость к совершенному исполнению». Не меньше восторгов вызывает и такая составляющая сильной стороны, как «стабильность» этого совершенства. Кэл Рипкен блестяще сыграл в 2216 бейсбольных играх подряд. Как ему это удалось? Беттина К., одна из лучших горничных Disney World, убиралась в одних и тех же номерах в одной и той же гостинице на протяжении более 21 года. И как ей не надоело? Чарльз Шульц рисовал комиксы Peanuts более 41 года, вплоть до самой своей смерти в феврале 2000 года. Как ему это удалось?

Любое постоянное и близкое к совершенному исполнение уникально и не поддается анализу. Но, разумеется, сильные стороны не возникают из ниоткуда совершенными и целостными. Каждая сильная сторона создается — формируется из особых исходных материалов. Некоторые материалы — знания и навыки — можно приобрести посредством практики и обучения, другие — таланты — просто необходимо совершенствовать.

ЗНАНИЯ И НАВЫКИ

«Что в себе вы можете изменить?»

Знания

Точное определение «знаний» столетиями служило предметом философских размышлений, и нам бы не хотелось подливать масла в огонь. Мы ограничимся следующим утверждением: для формирования сильных сторон вам потребуются две четко выраженные категории знаний. К счастью, ими обеими возможно овладеть.

Во-первых, вам нужны фактические знания. При изучении иностранного языка фактическими знаниями является лексикон. Не зная, что означает каждое конкретное слово, вы просто не сможете говорить на этом языке. Торговые агенты обязаны хорошо разбираться в свойствах продаваемого товара. Представители службы сервиса любого мобильного оператора обязаны знать преимущества каждого тарифного плана. Пилоты обязаны знать протоколы позывных сигналов. Медсестры обязаны знать, какая доза новокаина используется в каждом конкретном случае.

Фактические знания подобного рода еще не гарантируют высочайшего качества работы, однако являются обязательной его составляющей. Вне зависимости от имеющихся навыков и талантов вам никогда не стать великим художником без знания того, что сочетание красной и зеленой красок дает коричневую. Аналогично вас не спасет никакая креативность, если вы не в курсе, что в световом дизайне сочетание красного и зеленого дает не коричневый, а желтый свет.

Фактические знания подобного плана помогают «вступить в игру».

Вторая категория — эмпирические знания, которым вас не обучат в школе и которые не найти в справочниках и учебниках. Эти знания приобретаются и усваиваются на протяжении жизни.

Часть этих знаний практическая. К примеру, Кэти М., автор сюжетов для утреннего телевизионного шоу, поначалу старалась делать увлекательные и понятные двухминутные сюжеты. Но постепенно она осознала, что пренебрегает важнейшим правилом журналистики: всегда подавайте материал в правильном порядке. Какой бы оригинальной ни была оставшаяся часть сюжета, если зрителям сразу не сообщают, кому посвящен репортаж и почему, они быстро переключаются на другой канал.

Сыгранному Джимом Кэрри в фильме «Человек на луне» комику Энди Кауфману также пришлось усвоить урок о последовательности подачи. В начале карьеры он экспериментировал с двумя персонажами: Иностранцем, милым, наивным простаком, и Элвисом Пресли. Оба персонажа удавались смешков, но никак не бурных аплодисментов, пока, как вспоминает Энди, «я не заметил, что зрители не воспринимают мое выступление, если я начинаю с Элвиса Пресли. Это оскорбляло их чувства: “Он думает, он красавец, или что?” Мне подумалось, что после нескольких первых выступлений я утратил свое естественное простодушие и в образе Иностранца смогу быть более простодушным. И вот как-то раз я, отыграв целый номер в качестве Иностранца, сказал: “А сейчас я бы хотел изобразить Элвиса Пресли”». По бурным аплодисментам зрителей стало ясно, что он выбрал верную тактику.

Оба приведенных примера связаны с организацией подачи художественного материала, но, как вы понимаете, эмпирические знания имеют огромное множество форм. Торговый агент понимает, что для заключения успешной сделки необходимо привлечь на свою сторону помощника потенциального клиента. Маркетолог приходит к выводу, что радиореклама воздействует на женщин-матерей гораздо эффективнее, чем телевизионные ролики (работающие мамы гораздо чаще слушают радио, чем смотрят телевизор). И первый, и второй усвоили важные знания, в результате чего качество их работы значительно возросло.

Возможность узнать что-то новое кроется в любой ситуации. Чтобы развивать свои сильные стороны вы обязаны внимательно следить за появлением этих возможностей и внедрять их в свою работу.

Некоторые эмпирические знания более концептуальны. Возьмем наиболее очевидные примеры: ценности и самосознание. Если вы хотите формировать сильную сторону, то должны совершенствовать их, развивать со временем. По большому счету, говоря «такой-то изменился», мы имеем в виду не то, что изменилась его личность как таковая, а что изменилась его система ценностей или его самооценка.

Чарльз Колсон, особый советник Ричарда Никсона, был приговорен к тюремному заключению, поскольку абсолютная преданность президенту толкнула его на совершение преступлений. Сегодня он ревностный христианин. Смог ли Колсон измениться? Ответ в своей книге «Какой ты есть» (Just the Way You Are) дает Уинифред Галлахер: «Работая на Никсона, Чарльз Колсон мог бы забить до смерти свою бабушку, если бы это нужно было для дела, но потом он родился заново. Вероятно, он всегда обладал эмоциональным и буйным темпераментом, только теперь у него совершенно иные враги и друзья. Его внутренняя сущность осталась прежней — просто сейчас весь свой энтузиазм он направляет в другое русло. Образ действий, может, и не сильно меняется. Зато меняется объект приложения сил...»

Существует множество примеров того, как люди, поменявшие ценности, изменили объект приложения сил: благотворительная деятельность опального военного министра Великобритании Джона Профьюмо и короля «мусорных облигаций» Майкла Милкена; активная борьба за права животных рокера Оззи Осборна; раскаяние рейхсминистра вооружений и военной промышленности гитлеровской Германии архитектора Альберта Шпеера; и самый, вероятно, впечатляющий пример — изменения, которых смогли достичь миллионы сильных духом членов организации «Анонимные алкоголики».

Приведенные примеры внушают оптимизм, поскольку каждому из нас дарят надежду на искупление. Но какими бы вдохновляющими они ни были, не стоит забывать о том, что эти люди не изменили своей внутренней сущности или, как мы обозначим далее, свои таланты. Они просто перенаправили их на иные, благие, цели. Урок, который мы должны вынести из этих историй, состоит не в том, что человеческие таланты поддаются любым трансформациям и что каждый человек может стать кем захочет, нужно лишь постараться. Мы должны понять, что таланты, как и интеллект, нейтральны по отношению к ценностям. Если вы хотите, чтобы ваши сильные стороны приносили пользу другим людям, меняйте свои ценности. Не тратьте время на попытки изменить таланты.

То же самое относится и к самосознанию. Со временем каждый из нас все глубже и глубже понимает, кто он есть на самом деле. Растущее осознание себя имеет первостепенное значение для формирования сильных сторон, поскольку позволяет каждому из нас выявлять собственные врожденные таланты и, культивируя их, превращать в сильные стороны. К сожалению, данный процесс не всегда проходит гладко. Некоторые люди, имея довольно четкое представление о своих талантах, мечтают об обладании другими. Подобно

Сальери, сопернику Моцарта в фильме «Амадей», мы испытываем горькое разочарование от бесплодных попыток выжать из себя несуществующие таланты. Общение с людьми, пытающимися проделать это, не доставляет особого удовольствия. Сколько бы уроков мы ни брали, сколько бы книг ни прочли, работа дается нам с прежним трудом и легче совсем не становится. Если вам когда-нибудь доводилось заниматься не своим делом, подобные ощущения вам знакомы.

И вдруг нас озаряет: «Мне не стоило заниматься продажами. Ненавижу приставать к людям». Или: «Какой из меня менеджер! Я предпочитаю выполнять свою работу, а не отвечать за то, как работают другие». Мы возвращаемся к своим сильным сторонам, и друзья, находясь под впечатлением от позитивных результатов — повышения работоспособности, улучшения настроения, — восклицают: «Вот это да, только взгляните на него! Как он изменился!»

На самом деле все обстоит иначе. То, что на первый взгляд кажется трансформацией, есть признание того, что невозможно изменить, — собственных талантов. Мы не меняемся, мы лишь принимаем свои таланты и выстраиваем свою жизнь вокруг них. Мы глубже познаем себя.

Если хотите сформировать сильные стороны, вам придется проделать то же самое.

Навыки

Навыки придают упорядоченность эмпирическим знаниям. Что это значит? Это значит, что умный человек, чем бы он ни занимался, в определенный момент преобразует все накопленные знания в последовательность этапов, выполнение которых обеспечивает если не блестящее качество работы, то, по крайней мере, приемлемое.

Для наглядности снова обратимся к генералу Пауэлли. Изучив выступления Пауэлла и других ораторов, умный человек сделает вывод: выдающиеся ораторы в начале выступления всегда сообщают аудитории, о чем собираются говорить. И говорят именно об этом. В завершение они напоминают об услышанном. Данная последовательность является базовым навыком оратора.

1. В начале выступления обязательно сообщите слушателям, о чем планируете говорить.
2. Сообщите то, что собирались.
3. Напомните об услышанном.

Придерживайтесь данной последовательности, и вы повысите свое мастерство оратора.

Если копнуть немного глубже, то станет понятно, что генерал Пауэлл, равно как и другие блестящие ораторы, не выступал неподготовленным. Напротив, он четко представлял, какие истории будет рассказывать, и, вне всяких сомнений, вслух репетировал планируемую речь, экспериментируя со словами, акцентами и хронометражем. И здесь мы приходим ко второму навыку, необходимому, чтобы как следует овладеть искусством публичных выступлений.

1. Запишите историю или пример, которые оставили отклик в вашей душе.
2. Потренируйтесь рассказывать их вслух. Прислушайтесь к тому, как вы говорите.
3. Эти истории станут «бусинами» повествования, как бусины в ожерелье.
4. В процессе выступления вам нужно лишь нанизывать эти «бусины» в соответствующем порядке, и ваша речь будет казаться естественной, словно живой разговор.
5. Для нанизывания на нитку повествования новых «бусин» вначале используйте карточки размером 7,5 на 12 см с подсказками.

Навыки позволяют избежать ошибок и использовать непосредственно в своей работе лучшие находки настоящих мастеров своего дела. Если вы хотите развить свои сильные стороны — в сфере продаж, маркетинга, финансового анализа, в летном деле или в медицине, — вам придется осваивать и отрабатывать все необходимые навыки.

Но будьте осторожны. Привлекательная полезность навыков затмевает два их недостатка. Во-первых, помогая в работе, они не способствуют повышению мастерства. Развив навыки, необходимые для публичных выступлений, вы, возможно, станете более бойким оратором, нежели ранее, но при отсутствии необходимых талантов вам никогда не стать таким же блестящим оратором, как генерал Пауэлл. Он наделен талантом, который позволяет ему изъясняться на сцене более четко и доступно. Каким-то образом его мозг «сканирует» сидящих перед ним людей и быстро подбрасывает ему более точные и яркие слова. Без этого таланта вдохновенного выступления не получится, даже если вы будете придерживаться последовательности этапов. Как знание грамматики того или иного языка не поможет вам сочинять прекрасные стихи, так овладение тем или иным навыком не поможет вам достичь практически совершенного уровня исполнения в любом деле. Без соответствующего таланта овладение навыком представляется лишь способом выживания, но не дорогой к успеху.

Во-вторых, некоторые качества и таланты по определению невозможно разбить на этапы. Возьмите, к примеру, эмпатию. Эмпатия — это талант сопереживать другим людям. Каким бы умным вы ни были, разве вам удастся разбить эмпатию на последовательность поддающихся оценке шагов? Несомненно, эмпатия возникает моментально. В ходе беседы вы замечаете крошечную паузу, которую собеседник делает перед тем, как произнести имя одного человека. Вы инстинктивно понимаете, что такую паузу он делает каждый раз, когда произносит его имя. Вы интересуетесь этим человеком и получаете довольно эмоциональный ответ. Что-то такое слышится в его голосе. Он звучит на один децибел выше обычного, на один тон жестче. И ваш мозг тут же выдает объяснение: этот человек чем-то очень сильно расстроил вашего собеседника.

Это и есть настоящая эмпатия — мгновенная, моментальная, инстинктивная. Если задуматься, такова же истинная настойчивость. Истинное стратегическое мышление. Истинная креативность. Каким бы умным ни был наблюдатель, какими бы благими намерениями он ни руководствовался, ему никак не разбить эти виды деятельности на заранее спланированные этапы. Наоборот, подобные попытки могут лишь все запутать и усложнить.

Подведем итоги: навык помогает передавать секреты мастеров от одного человека другому. Овладев тем или иным навыком, вы станете чуть лучше в своем деле, но он не компенсирует отсутствие таланта. В процессе развития сильных сторон навыки позволяют достичь наилучшего результата в сочетании с подлинным талантом.

ТАЛАНТ

«Что в вас остается неизменным?»

Мы уже не раз упоминали слово «талант». Пришло время вникнуть в него поглубже. Что такое талант? Почему ваши таланты неизменны и уникальны? И почему они играют такую важную роль в развитии сильных сторон вашей личности? Давайте разбираться с этими вопросами по порядку.

Что такое талант?

Талант нередко определяют как «особую врожденную способность или склонность», но в контексте развития сильных сторон личности

мы предлагаем более точное и исчерпывающее определение. Мы вывели его из исследования, посвященного успешным руководителям. Талант есть повторяющаяся модель мышления, чувствования или поведения, пригодная для продуктивного применения. Ваша природная любознательность — это талант. Присущий вам дух соперничества — это талант. Обаяние — это талант. Упорство — это талант. Ответственность — это талант. Любая повторяющаяся модель мышления, чувствования или поведения является талантом при условии, что она пригодна для продуктивного применения.

Согласно данному определению, даже кажущиеся на первый взгляд негативными черты могут считаться талантами при условии их продуктивного применения. Упрямство? Упрямство — это талант в том случае, если вы занимаетесь делом, в котором готовность твердо отстаивать свою позицию, невзирая на непреодолимое сопротивление, является залогом успеха. Например, вы торговый агент или адвокат, выступающий в зале суда. Осторожность? Осторожность — это талант, если она вынуждает вас постоянно спрашивать себя «что, если?», предвидеть потенциальные трудности и разрабатывать запасные варианты. Такое сценарное планирование оказывается весьма полезным во многих профессиях.

Даже такой «недостаток», как дислексия, может обернуться талантом, если вы грамотно его задействуете. Дислексией страдает Дэвид Бойес, адвокат, выступавший на стороне государственного обвинения в антимонопольном процессе против гиганта Microsoft. Именно он на предварительном слушании настойчивыми вежливыми вопросами вымотал Билла Гейтса и четким изложением версии государственного обвинения сумел расположить к себе судью. Из-за дислексии он старался обходиться без сложных длинных слов. Понимая значение этих слов, Бойес не использовал их в своем выступлении, поскольку, как он сам поясняет в недавнем интервью, «боялся неправильно произнести их». К счастью, необходимость подбирать простые слова помогла сделать его речь доступной и понятной. Более того, Дэвид Бойес, вовсе не ставя перед собой такой задачи, производил впечатление человека здравого и разумного. Он словно бы говорил: «Я знаю не больше вашего и лишь пытаюсь разобраться в сложном вопросе, так же, как и вы».

В случае Дэвида Бойеса дислексия оказалась талантом, поскольку он отыскал возможность продуктивно применить эту повторяющуюся модель и, подкрепив ее знаниями и умениями, превратить в сильную сторону.

Разумеется, это редкий, исключительный пример, однако он доказывает главную мысль. Таланты — это повторяющиеся модели

мышления, чувствования или поведения, пригодные для продуктивного применения.

Почему ваши таланты неизменны и уникальны?

Как возникают эти повторяющиеся модели мышления и т. д.? Если вы мало пользуетесь существующими моделями, можете ли вы разработать новую (развить новый талант)? Ответы на эти вопросы звучат так: а) повторяющиеся модели обусловлены связями в мозге, б) после определенного возраста вы не в состоянии разработать совершенно новую модель — таланты неизменны.

Учитывая огромные суммы, которые компании тратят на коррекционные программы, пытаясь, по сути, перенастроить человеческий мозг на эмпатию, дух соперничества или стратегическое мышление, мы подробнее остановимся на ответе «б». К счастью, «а» объясняет «б». Зная, как работают связи в вашем мозге, вы поймете, почему их так сложно перенастроить. Итак, обратимся к ответу «а».

Мозг — довольно странный орган, со временем он становится меньше. Печень, почки и, к счастью, кожа поначалу имеют небольшие размеры, но постепенно растут, пока не достигают нормальных размеров, свойственных взрослым людям. Однако с мозгом дело обстоит наоборот. Сперва он стремительно растет, а затем начинает уменьшаться. Самое странное то, что чем меньше мозг, тем умнее человек.

Раскрыть секрет этого загадочного органа нам помогут так называемые синапсы. Синапс — связь между двумя клетками мозга (нейронами), служащими для передачи между ними нервного импульса. Синапсы и есть связующие линии, и вы должны знать о них, поскольку, как говорится в одной книге по неврологии, «поведение зависит от образования необходимых взаимосвязей между нейронами мозга».

А если говорить простым языком, синапсы отвечают за появление талантов.

Как же происходит образование синаптических связей? Через 42 дня после момента зачатия начинается стремительное четырехмесячное развитие человеческого мозга. На самом деле слова «стремительное развитие» не передают истинный масштаб всего происходящего. На 42-й день образуется первый нейрон, а спустя 120 дней их количество равняется сотне миллиардов. Другими словами, каждую секунду образуется, как ни трудно в это поверить, 9500 новых нейронов. Но как только образование нейронов начинает идти на спад, можно считать, что нейронная эпопея закончена. Вы обладаете сотней

миллиардов нейронов при рождении, и это количество сохраняется примерно до конца среднего возраста.

Однако настоящая эпопея в мозге, синаптическая, еще только начинается. За 60 дней до вашего рождения нейроны начинают общаться друг с другом. Каждый нейрон в буквальном смысле «выбрасывает» отросток, аксон, и предпринимает попытку установить связь. При каждом удачном соединении формируется синапс, и в течение первых трех лет жизни нейроны проделывают блестящую работу по формированию этих самых синапсов. По большому счету к трем годам каждый из сотни миллиардов нейронов образует по 15 000 синаптических связей с другими нейронами. Еще раз подчеркнем, по 15 000 связей на каждый из сотни миллиардов нейронов. Затейливое колоссальное уникальное плетение из связующих линий готово.

Но затем происходит нечто странное. По какой-то причине природа вынуждает нас игнорировать большую часть столь тщательно сотканной нити. Как обычно и бывает, связи, которыми пренебрегают, приходят в негодное состояние, и связи по всей сети начинают рваться. Мы настолько мало внимания уделяем некоторым элементам ментальной сети, что между восемью и 15 годами теряем миллиарды и миллиарды бережно установленных синаптических связей. К тому моменту, как вы просыпаетесь в свой шестнадцатый день рождения, половина сети уже не функционирует.

И самое печальное то, что она не подлежит восстановлению. Да, на протяжении жизни мозг сохраняет некоторую прежнюю гибкость. К примеру, обучение и запоминание требуют формирования новых синаптических связей, равно как и адаптация к потере конечности или зрения. Тем не менее в большинстве случаев конфигурация ментальной сети с полным набором сильных и слабых связей не претерпевает особых изменений после подросткового возраста.

Все это кажется странным. Зачем природе это понадобилось? Зачем затрачивать такое количество энергии на создание сети и позволить впоследствии огромным ее фрагментам просто самоуничтожиться? Все дело в том, пишет в своей книге «Миф первых трех лет» (The Myth of the First Three Years) Джон Брюер, что в случае с мозгом «меньше значит больше». Родители вешают над колыбелькой черно-белые подвески и ставят новорожденным музыку Моцарта для формирования синапсов, однако забывают о самом главном. Большее число синаптических связей не гарантирует ум или успешность. Ум и успешность зависят от того, насколько эффективно используются наиболее сильные из них. Природа принуждает нас избавляться от миллиардов связей именно затем, чтобы мы имели возможность разрабатывать

оставшиеся из них. Утрата связей — не повод для расстройства. В ней-то вся суть.

Природа изначально наделяет нас таким огромным количеством связей, поскольку в первые несколько лет жизни нам предстоит усвоить массу новых сведений. Однако впитыванием новой информации дело и ограничивается. Вы пока еще не осмысливаете окружающий мир. Да это и невозможно, ведь при таком изобилии связей на вас со всех сторон сыплются самые разнообразные сигналы. Для осмысления мира необходимо приглушить помехи в голове. Это происходит на протяжении последующих десяти лет. Благодаря генетическому наследству и ранним детским впечатлениям вы осознаете, что одни связи удобнее и легче использовать, чем другие, — например, связь, отвечающую за дух соперничества, или за любознательность, или за стратегическое мышление. Вы обращаетесь к этим связям все чаще и чаще, пока они не становятся сильнее и устойчивее. Если провести аналогию с Интернетом, это ваши суперскоростные линии T1. Здесь сигналы наиболее четкие и громкие.

Между тем неиспользуемые связи в других частях сети отмирают. Сигнал полностью отсутствует. Если вы, к примеру, закрепили линию T1, отвечающую за дух соперничества, то при виде оценочных показателей вы не можете удержаться от того, чтобы не использовать их для сравнения собственной эффективности и эффективности других людей. Если же вы закрепили линию T1, отвечающую за любознательность, то принадлежите к тем людям, кто постоянно задает вопросы. С другой стороны, вы, к примеру, утрачиваете связи, отвечающее за центр внимания. В отличие от генерала Пауэлла вы лишаетесь способности мыслить, оказавшись лицом к лицу со слушателями. Или, предположим, у вас отсутствует связи, отвечающие за эмпатию. Умом вы понимаете, что она имеет большое значение, однако в процессе общения не в состоянии воспринимать сигналы, посылаемые окружающими.

На микроскопическом уровне ментальная сеть, состоящая как из скоростных линий T1, так и из разрушенных связей, объясняет, почему одни поступки и реакции «даются сами собой», в то время как другие, как бы усердно вы ни старались, кажутся неестественными и вымученными. Так и должно быть. Если бы природа не свела вашу сеть до небольшого числа прочно зафиксированных связей, вы бы никогда не стали взрослыми. Так бы и остались вечным младенцем, оглушенным сенсорным воздействием.

Писатель Хорхе Луис Борхес попробовал изобразить такого человека. Он написал рассказ о мальчике, обладавшем безграничной

памятью. Он ничего не забывал; в его сознании сохранялись все чувственные ощущения, прошлые и настоящие; утонувший в мелких деталях, неспособный забыть меняющуюся форму всех облаков, которые он когда-либо видел, этот мальчик был неспособен к абстрактному мышлению и обобщениям и, следовательно, не умел думать. Он не смог бы чувствовать, строить отношения или принимать какие бы то ни было решения. Он был лишен личности, предпочтений, рассудительности, страстности. Он был бы бесталанным.

Дабы избавить вас от подобной участи, природа и воспитание закрепляют одни связи и позволяют отмирать миллиардам других. И вот вы готовы — индивидуальная личность, наделенная особыми талантами, которая — на счастье или на горе — реагирует на окружающий мир неизменно и своеобразно.

Многим из нас трудно поверить в собственную безусловную уникальность. Таланты даются нам так легко, что у нас возникает ложное чувство уверенности: разве не все воспринимают окружающий мир так же, как я? Разве не всем так же не терпится приступить к этому проекту, как мне? Разве не все предпочитают избегать конфликтов и искать компромиссы? Разве не все понимают, что, пойдя по этому пути, мы столкнемся с трудностями? Наши таланты воспринимаются нами настолько естественно, что кажутся проявлением здравого смысла. В какой-то степени отрадно думать, что «смысл», которым мы наделяем мир, одинаков для всех людей.

Однако в действительности этот смысл не является универсальным для всех, он индивидуален. Наш «смысл», повторяющаяся модель мышления, чувствования и поведения, вырабатывается уникальной ментальной сетью. Она служит своего рода фильтром, просеивающим окружающий мир и заставляющим нас сосредоточиваться на одних раздражителях и полностью игнорировать другие.

Для наглядности представьте, что сидите в любимом ресторане с пятью приятелями. Предположим, вы наделены талантом эмпатии, поэтому в данной ситуации внутренний фильтр помогает вам уловить настроение всех присутствующих. Вы улыбаетесь друзьям, задаете по парочке вопросов и инстинктивно начинаете настраивать свою частоту на исходящие от них эмоциональные сигналы. Так заманчиво — и, если уж быть честным, гораздо проще — было бы предположить, что у всех присутствующих в голове сейчас одни и те же мысли.

Но, разумеется, это не так. Один из приятелей приподнялся и теперь раздумывает, не стоит ли ему предложить заплатить за обед в качестве извинения. Как вы узнаете далее, это талант Ответственности. Второй пытается угадать, что каждый из друзей будет заказы-

вать, — талант Индивидуализации. Третий лелеет надежду на то, что ему удастся пристроиться рядом с закадычным другом с тем, чтобы наговориться всласть, — талант Создателя Отношений. Четвертый беспокоится о том, как бы «эти двое вновь не сцепились, как в прошлый раз», и в связи с этим обдумывает способы отвлечения друзей от щекотливых тем — талант Создателя Гармонии, поиска консенсуса. Последний, пятый, собеседник не замечает ничего происходящего вокруг и мысленно проговаривает анекдот, который надеется рассказать за обедом, — талант Коммуникации, наделения слов силой эмоционального воздействия.

Пятеро друзей в одинаковой ситуации, каждый из которых интерпретирует ее совершенно иначе, чем вы. В социальном контексте эти уникальные фильтры могут объяснить, почему шесть человек так приятно общаются друг с другом и почему каждый из них кажется остальным немного загадочным. В контексте работы уникальность фильтра каждого человека порождает более практические интерпретации. Пробовали ли вы когда-нибудь простым и доходчивым языком убедить своего коллегу взглянуть на ситуацию с вашей точки зрения? Задача не из простых. Вы объяснили ему, что к чему, все четко и убедительно разложили по полочкам, а он взял и сделал все совершенно по-другому. Он не слушал вас? А если был не согласен, почему сразу не сказал? Почему вы должны по сто раз повторять одно и то же?

Теперь уже очевидно, причина не в том, что коллега вас не слушал или что умышленно делает вам назло. Просто он не может смотреть на ситуацию вашими глазами. Ему не позволяет собственный фильтр. Он понимает, что вы говорите, но не видит ваш мир. Представьте, каково это, описывать фиолетовый цвет дальтонику, и поймете, что творится с вашим коллегой. Каким бы выразительным ни было описание фиолетового, дальтоник никогда его не различит.

Возможно, мы преувеличиваем природную разобщенность людей. Очевидно, уникальность не обеспечивает полную нашу изоляцию друг от друга. С братьями многих из нас связывают одинаковые мысли и чувства. Вне зависимости от культуры, к которой мы принадлежим, всем нам знакомы такие эмоции, как страх, боль, стыд и гордость. В своей недавней книге «Как работает разум» (How the Mind Works) Стивен Пинкер, профессор Массачусетского технологического института, описывает известный эксперимент, развенчивающий миф о кардинальных различиях между представителями разных культур. Два социолога демонстрировали горным жителям Новой Гвинеи серию фотографий с изображениями студентов Стэнфордского университета. Каждая фотография запечатлела крайние проявления чувств амери-

канских студентов: счастье, любовь, отвращение или боль. Социологи попросили аборигенов назвать эмоцию, которую выражало каждое лицо. Те безошибочно распознали абсолютно все эмоции, несмотря на то что не были знакомы ни с фотографиями вообще, ни с англо-американскими чертами лица в частности.

В каком-то смысле это приятное открытие. Оно подтверждает тот факт, что все мы, невзирая на культурные различия, связаны друг с другом. Однако оно и не опровергает сказанного нами об уникальности фильтра каждого конкретного человека. Человеческие ощущения ограничены (если вы не испытывали боли, страха или стыда, значит, вы либо социопат, либо пришелец), однако в пределах этих границ наблюдается значительное разнообразие. Вне зависимости от расы, пола и возраста некоторые люди любят, когда на них давят, а другие ненавидят; одни стремятся выделиться, а других вполне устраивает быть как все; одни питаются ссорами, а другие жаждут мира и спокойствия.

Наиболее интересные различия между людьми крайне редко имеют отношение к расе, полу и возрасту; они кроются в сети соединений мозга. Будучи фрилансером, вы отвечаете и за качество своей работы, и за продвижение карьеры; вот поэтому вы обязаны четко представлять, как функционируют связи в мозге. Будучи менеджером, вы обязаны выявлять таланты своих сотрудников. В следующей главе мы поможем вам это сделать с помощью нескольких наводок и теста StrengthsFinder Profile. Но сначала необходимо дать ответ на последний вопрос.

Почему таланты играют такую важную роль в развитии сильных сторон личности?

Лакмусовой бумажкой сильной стороны служит постоянное и близкое к совершенному исполнение. Определив таланты как самые сильные синаптические связи, мы понимаем теперь, почему невозможно сформировать сильную сторону без врожденного таланта.

На работе вам ежедневно приходится принимать решения. В процессе принятия решений мы руководствуемся нашими врожденными склонностями, нашими ментальными линиями T1. Нас интересуют не глобальные решения, скажем перебазирование завода из Соединенных Штатов в Европу или перевод сотрудника из отдела продаж в отдел маркетинга. Нас интересуют прежде всего тысячи мелких решений, возникающих на протяжении всего рабочего дня. Вы разглядываете кипы бумаг, громоздящихся перед вами на столе. С какой следует на-

чать? С той, с которой не придется особо возиться, или с той, на которую уйдет практически все утро? Вы берете в руки последнюю. Вы предпочитаете сперва разобраться с трудной работой. Звонит телефон. Вы не отвечаете на звонок, предпочитая не отвлекаться от задания, или берете трубку? Если берете трубку, узнаете ли голос звонящего? Помните ли его имя? Каким тоном разговариваете с ним? Если собеседник сваливает на вас проблему, вы сразу же принимаетесь защищать себя или даете ему выговориться? Так одни за другими, нескончаемой чередой, перед вами встают маленькие альтернативы.

Поскольку вы не в состоянии рационализировать каждое незначительное решение, то действуете инстинктивно. Ваш мозг делает то, что в подобных ситуациях делает природа: следует по пути наименьшего сопротивления, т. е. обращается к талантам. Перед вами встает выбор, вы тут же задействуете линию T1, и решение принято. Еще один выбор. Еще одно обращение к линии T1. Еще одно решение.

Совокупность этих мелких решений — скажем, тысяча в день — и есть ваша производительность за сутки. Помножьте это число на пять и получите производительность за неделю. Помножьте на, скажем, 240 рабочих дней и получите производительность за год. Ориентировочно 240 000 решений, и ваши таланты, самые сильные синаптические связи, ответственны практически за каждое из них.

Все описанное объясняет, почему практически невозможно добиться близкого к совершенному исполнения, просто развив в человеке новый навык. Как мы писали ранее, при овладении навыком вы усваиваете этапы того или иного вида деятельности. В процессе обучения вы можете создать несколько связей, но не сможете преобразовать всю сеть целиком. Новоприобретенный навык способен повлиять на несколько решений, перенаправив вас на одну из более слабых связей, но только на несколько. Решения слишком многочисленны и мгновенны, чтобы навык смог полностью заблокировать линию T1 и привести к стабильному и значительному изменению в поведении. Навыки определяют то, что вы можете делать, однако таланты раскрывают нечто гораздо более важное: как часто и как хорошо вы способны это делать.

Если вы, к примеру, лишены таланта эмпатии, но посещали специальные занятия, то знаете, что должны обращать внимание на эмоциональные подсказки и повторять мысль собеседника своими словами с тем, чтобы тот понял, что его «слышат». Однако в разгар беседы ваш мозг направляет вас на линии T1, которые не имеют ничего общего с эмпатией. Поэтому вы прерываете собеседника, когда должны «отзеркаливать» его слова. Вы отводите взгляд, когда должны

«поддерживать визуальный контакт». Вы ерзаете на стуле, когда язык вашего тела должен свидетельствовать об «открытости и понимании». Время от времени рассудок напоминает сделать паузу или задать открытый вопрос, однако даже в этих случаях паузы получаются затянутыми, а вопросы слишком прямолинейными. В конечном счете, несмотря на самые лучшие побуждения, ваши действия выглядят неуклюжими и бессмысленными.

Понятное дело, что псевдоэмпатия гораздо лучше, чем ее отсутствие вообще. Если вы так равнодушны к окружающим, что те начинают вас чураться, периодические напоминания о паузе или открытом вопросе могут оказаться неплохим подспорьем в общении. Не то чтобы вы должны отказаться от подобного рода исправления недостатков. Просто следует смотреть правде в глаза: это не развитие, а сохранение существующего порядка вещей. Как мы упоминали ранее, сохранение существующего порядка помогает предупредить неудачи, но никогда не позволит достичь высочайших вершин в чем-либо.

Некоторые люди ставят под сомнение идею о том, что после 16 лет ментальная сеть относительно стабильна. Приводя в качестве аргумента формирование синапсов в процессе стимуляции взрослых крыс и взрослых людей с ампутированными конечностями, они утверждают, что посредством частого повторения можно добиться реконфигурации мозга. На первый взгляд они правы. Увлекательность лабиринтов, задач и игр действительно способствует формированию у взрослых крыс большего числа синапсов, чем у их скучающих собратьев, запертых в пустых клетках. У взрослого человека, потерявшего конечность, также происходит определенная ментальная реконфигурация, поскольку мозг пытается восстановить прежний баланс. Однако приверженцы данной точки зрения делают из этих открытий слишком далекоидущие выводы, утверждая о возможности реконструкции мозга посредством тренировок и повторения.

Хотя обучение посредством повторения способствует формированию нескольких новых связей, оно не приведет к образованию новых суперскоростных линий Г1. Без лежащего в основе таланта упражнения не позволят сформировать сильную сторону. К тому же повторение, ставящее целью создание новых связей, — неэффективный способ обучения. Как пишет в своей книге «Миф первых трех лет» Джон Брюер, природа придумала три пути обучения взрослого человека: укрепление существующих синаптических связей (что происходит, когда вы совершенствуете талант с помощью соответствующих знаний и навыков), утрата лишних связей (что происходит, когда вы сосредоточиваетесь на талантах и позволяете остальным связям раз-

рушаться) и формирование нескольких новых синаптических связей. Наименее эффективный из трех описанных вариантов — третий, поскольку на создание биологической инфраструктуры (кровеносные сосуды, белок альфа-интегрин и пр.) организму придется затратить довольно большое количество энергии.

Наконец, существует опасность того, что в процессе обучения, построенного на повторении, вы измучаетесь прежде, чем достигнете каких бы то ни было улучшений. Улучшения в любом виде деятельности достигаются упорством. Вы должны подзаряжаться, чтобы не поддаваться соблазну и не отступить, подпитываться энергией от позитивных изменений. Только тогда вы сможете совершенствоваться дальше. К сожалению, регулярные попытки восстановить разрушенную связь дают обратный результат. Они высасывают из вас энергию. Как бы хорошо обучение ни было спланировано, ваши движения остаются резкими и хаотичными. Вы пробуете и пробуете, но ощущение противоестественности и неудовлетворенности так и не исчезает. И поскольку отсутствует внутреннее подкрепление, очень сложно подвигнуть себя на новые попытки. Восстановление разрушенной связи может быстро превратиться в неблагодарное и неприятное занятие.

Большинство компаний, делающих основной упор на исправлении недостатков, не видят тупиковости подобной политики. Последние нововведения в методах обучения, как бы иронично это ни звучало, лишь усугубили ситуацию. Согласно современным методам обучения, «обучение есть не результат, а процесс», в связи с чем основной акцент делается на постоянную поддержку обучающихся после завершения программы. Данный подход может принести плоды лишь в том случае, если обучающиеся обладают необходимым талантом. В противном случае подобное обучение приведет к последствиям, прямо противоположным тем, что были запланированы. Вместо того чтобы обеспечить стабильное улучшение, оно отбросит их назад.

Представьте сотрудника, у которого есть трудности со стратегическим мышлением. Компания поощряет его участие в новейшей программе по развитию соответствующего навыка. По окончании программы к нему приставляют «наставника», который на протяжении нескольких месяцев наблюдает за ним во время собраний, оценивает уровень его стратегического мышления, отмечает малейшие достижения и подсказывает, как добиться улучшения в тех аспектах, где его пока не наблюдается. По задумке действия наставника призваны помочь сотруднику, но можно ли представить что-то более раздражающее? Каждый день ему напоминают о подсказках, которые он не рассмотрел, блестящих идеях, до которых не додумался. С каждым днем сотрудник

приходит во все большее смятение, все больше разочаровывается и все больше теряет уверенность в собственных силах.

Сравните его состояние с ощущением, возникающим, когда вы постоянно пользуетесь своими талантами. Таланты отличает не только тот факт, что ими невозможно не пользоваться, но и приятные ощущения, сопровождающие этот процесс. Природа каким-то образом сотворила вас так, что при задействовании самых прочных связей сигналы поступают в обоих направлениях. Талант побуждает вас к определенной реакции, и по линии T1 обратно тут же передается приятное ощущение. Благодаря сигналам, плавно переходящим туда и обратно, создается впечатление, будто линия вибрирует, дрожит. Это и есть ощущение от использования таланта.

Снабдив таланты «встроенным» механизмом обратной связи, природа тем самым дала вам стимул стараться использовать их как можно чаще. В каком-то смысле таланты — это попытка природы создать вечный двигатель. Она заставляет вас реагировать на окружающий мир определенным образом, и удовлетворение, сопровождающее эти реакции, побуждает вас реагировать снова и снова, до бесконечности. И хотя мы не перестаем удивляться тому, что Кэл Рипкен сыграл 2216 игр подряд, Беттина проработала горничной 21 год, а Чарльз Шульц рисовал комиксы на протяжении 40 лет, мы, по крайней мере, можем объяснить, откуда они черпали силы и вдохновение.

Ваши таланты, самые сильные синаптические связи, — самый важный исходный материал для формирования сильных сторон. Определите самые яркие свои таланты, оттачивайте их с помощью знаний и навыков.

Неизбежно возникает вопрос: если таланты играют настолько важную роль в процессе формирования сильных сторон, как же их выявить у себя? Самое смешное то, что вам они уже прекрасно известны, ведь ваши таланты влияют на любое принимаемое вами решение. Но все же они настолько существенны, так плотно вплетены в полотно вашей жизни, что модель каждого из них распознать не так-то легко. Скрываясь и при этом будучи на виду, они не поддаются описанию. Но все равно оставляют следы. Как мы увидим далее, чтобы выявить свои таланты, нужно засечь эти следы, а для этого необходимо посмотреть на себя по-новому.

ЧАСТЬ **II**

**Откройте
источник своих
сильных сторон**

ГЛАВА 3

Тест StrengthsFinder

ПРИЗНАКИ ТАЛАНТА

«Как распознать собственные таланты?»

Если вы хотите раскрыть собственные таланты, то прежде всего должны следить за своей спонтанной естественной реакцией на те или иные ситуации. Естественная реакция дает самое четкое указание на наличие талантов. Она указывает расположение сильных ментальных связей.

Кэти П., руководитель старшего звена в компании, специализирующейся на высоких технологиях и программном обеспечении, рассказала нам в качестве примера драматическую историю. Она направлялась на ежегодное корпоративное совещание в Доминиканскую Республику. Втиснувшись в крошечное кресло, она осмотрелась, разглядывая пассажиров небольшого самолета. На заднем ряду растянулся Бред, напористый, самоуверенный и нетерпеливый исполнительный директор. Напротив него сидела Эми, гениальный разработчик программного обеспечения, лучшая в компании. Наискосок от нее расположился Мартин, обаятельный и общительный британец, благодаря обширнейшим связям которого им удалось вдохнуть новую жизнь в затухающий бизнес в Европе. И еще был Джерри, бесцветный глава отдела маркетинга, по обыкновению пристроившийся в кресле рядом с Бредом.

«Проблемы начались сразу после взлета, — вспоминала Кэти. — Мы только выбрались из облаков, и тут раздался сигнал тревоги. Я даже

не знала, что в самолетах бывают сигналы тревоги, а она взвыла, словно осел, — иии — ааа, иии — ааа, — весь салон заполнился этим жутким звуком. Основной свет погас, и замигали красные лампочки аварийной сигнализации. Мне показалось, что самолет за секунду или две упал чуть ли не на тысячу футов, и тут сквозь открытую дверь салона я увидела, как оба пилота повернулись друг к другу. Шеи у них покраснели и напряглись. Я сразу же догадалась, что никто из них понятия не имеет о том, что творится».

«На секунду в салоне воцарилась тишина — шок, я так думаю, а потом все заговорили разом. Эми вытянула вперед шею и все повторяла: “Кэти, ты видишь приборы? Видишь приборы?” Мартин достал из сумки крошечную бутылочку водки Smirnoff и шутиливо воскликнул: “Дай мне хотя бы глотнуть напоследок!” Джерри раскачивался взад-вперед и стонал: “Мы все умрем. Мы все умрем”. Ума не приложу, как Бреду удалось выбраться из этих кресел, но в одно мгновение он оказался у кабины пилотов и орал во всю глотку: “Какого черта вы там себе думаете?”»

«А я? Что делала я? — уточнила Кэти. — Наблюдала, полагаю, как обычно. Самое смешное то, что с самолетом все было в полном порядке. Сигнал тревоги был вызван неисправной системой, а пилоты запаниковали и направили самолет на резкое снижение».

Поведение каждого из пассажиров в экстремальной ситуации вскрывает доминирующие склонности и в какой-то степени помогает объяснить качество работы каждого из сотрудников. Наблюдательность Кэти, вне всяких сомнений, способствовала ее успешной карьере менеджера. Инстинктивное стремление Эми к точности послужило залогом ее гениальных разработок. Умение Мартина во всем находить смешную сторону, вполне вероятно, вызывало к нему расположение у растущего числа европейских клиентов. Свойственная Бреду любовь к командованию сделала его руководителем. Даже причитания Джерри служили подтверждением его пессимизма (хотя последний вряд ли можно считать настоящим талантом, поскольку сложно представить варианты его продуктивного применения).

И хотя это исключительный пример поведения людей в условиях стресса, повседневная жизнь подбрасывает тысячи менее напряженных ситуаций, в которых и раскрывается человек.

Вспомните недавнюю вечеринку, на которой вы не знали практически никого из присутствующих гостей. С кем вы провели большую часть времени, со знакомыми или с незнакомыми людьми? Если вас тянет к незнакомцам, то вы, возможно, экстраверт, и ваше поведение отражает талант к завоеванию расположения, который далее опреде-

ляется как внутренняя потребность вызывать к себе симпатии окружающих. И наоборот, если вы весь вечер провели только в компании близких друзей, игнорируя незнакомцев, это может свидетельствовать о том, что вы «Созидатель», и желание упрочить существующие отношения является одним из ваших основных талантов.

Вспомните, когда в последний раз один из ваших сотрудников сообщил, что не придет на работу, потому что у него заболел ребенок. О чем вы подумали в первую очередь? Если сразу же переключились на больного ребенка, интересуясь, что с ним стряслось, и кто будет за ним ухаживать, это наводит на мысль, что вашим самым сильным талантом является эмпатия. Но если тут же мысленно занялись поиском замены отсутствующего работника, то вы — «Организатор»; и вам свойственно умение оперировать многими переменными одновременно.

А когда последний раз вам приходилось принимать решение, не располагая всеми фактами? Если вы всегда уверены в том, что любое движение даже в неверном направлении ведет к более четкой перспективе, вы, скорее всего, «Катализатор», и ваш талант определяется как готовность к действиям в условиях неопределенности. Если вы мешкаете, откладываете активные действия до тех пор, пока не соберете больше фактов, объяснением вполне может оказаться ваша принадлежности к «Аналитикам». Каждая из перечисленных естественных реакций предполагает определенную модель поведения и, следовательно, дает подсказки относительно ваших талантов.

Помимо спонтанной реакции, демонстрирующей четкие признаки ваших талантов, обращайте внимание еще на три ориентира: страстное желание, быстрое обучение и чувство удовлетворения.

Страстные желания сигнализируют о присутствии таланта, в особенности когда они проявляются в раннем возрасте. В десять лет актеры Мэтт Деймон и Бен Аффлек, уже закадычные друзья, усаживались в дальнем углу школьного кафетерия и обсуждали свои последние актерские «проекты». В 13 лет Пикассо приняли в художественную школу для взрослых. В пять лет архитектор Фрэнк Гери выстраивал на полу гостиной оригинальные модели из деревянных щепок, добытых в скобяной лавке отца. А Моцарт сочинил свою первую симфонию в 12 лет.

Это очень выразительные примеры, однако то же самое применимо к каждому из нас. Возможно, под воздействием генов или ранних детских впечатлений вы увлекались одними видами деятельности и ненавидели другие. В то время как брат гонял с приятелями по двору, вы возились с разбрызгивателем, пытаясь разобрать его и выяс-

нить, как же он устроен. Ваш аналитический ум уже давал о себе знать.

Когда на седьмой день рождения мать приготовила вам сюрприз и отвела вас в McDonald's вместо обещанного празднования дома, вы расплакались. Даже в столь юном возрасте дисциплинированный ум отвергал сюрпризы, нарушающие заведенный порядок.

Детские пристрастия объясняются многообразными синаптическими связями в мозге. Более слабые связи обладают более слабым притяжением, и, когда из лучших побуждений вы стараетесь угодить родителям, которые вынуждают вас идти определенным путем, вы чувствуете себя очень плохо. При этом самые сильные связи обладают магнетической силой. Они притягивают вас снова и снова, и сопротивляться им невозможно. Вы чувствуете силу их притяжения, и в результате возникает страстное желание.

Нет нужды говорить, что социальные или финансовые трудности порой заглушают эти влечения и препятствуют их реализации. Писательница — лауреат Букеровской премии Пенелопа Фитцджеральд смогла удовлетворить свою жажду писательства только после 50 лет, поскольку до тех пор была вынуждена нести бремя заботы о семье, не получая поддержки от мужа-алкоголика. Окончательное расставание с мужем разожгло в Пенелопе страсть к литературному творчеству с прежней неукротимой силой. За последние 20 лет жизни она опубликовала 12 романов и незадолго до смерти в возрасте 80 лет получила широкое признание как «лучший из всех британских романистов», по утверждению одного из ее коллег.

Но первое место в деле подавления яркого таланта принадлежит, несомненно, Анне Марии Робертсон Мозес. Родившись на ферме в северной части штата Нью-Йорк, она начала рисовать в раннем детстве и так усердно старалась перенести на бумагу мельчайшие детали окружающего ее мира, что смешивала сок ягод и винограда для придания рисункам цвета и сочности. Однако в суровых буднях фермерской жизни для ее страстного увлечения вскоре не осталось места, и в течение 60 лет она ни разу не брала в руки кисть. В возрасте 78 лет она оставила фермерство, смогла наконец выпустить на волю свой талант и, подобно Пенелопе Фитцджеральд, подчинилась его силе. За 23 года к моменту своей смерти она нарисовала тысячи пейзажей, с детства сохранившихся в памяти, выставляла картины на 15 персональных выставках и завоевала популярность во всем мире как Бабушка Мозес.

Пусть ваши страстные желания и не окажутся столь долговечными, как у Бабушки Мозес, но они будут постоянно напоминать вам о себе.

Без этого не обойдется. Ведь они отражают реальность: одни ментальные связи сильнее других. Как бы их ни подавляло внешнее воздействие, сильные соединения будут взывать к вам, требуя, чтобы их услышали. Если хотите раскрыть свои таланты, не оставляйте их без внимания.

Иногда, правда, нас сбивают с пути так называемые ложные желания. Очарованные воображаемой роскошью коктейльных вечеринок и светских раутов, вы мечтаете заниматься пиаром. Или, испытывая жажду власти, стремитесь к должности руководителя. (Очевидно, самый верный способ диагностировать ложное желание — порасспрашивать занятых в этой сфере о типичных буднях, которые начинаются, как только сняты розовые очки.) В отличие от ложных сигналов истинные страстные желания необходимо реализовывать, если ваша цель — формирование сильных сторон вашей личности.

Быстрое обучение чему-либо — еще один отличительный признак таланта в этой области. Порой он, не проявляя себя посредством страстного желания, скрывается внутри вас, но по миллиону причин вы не слышите его зов. Но вдруг с некоторым опозданием что-то разжигает искру, и стремительность овладения новым навыком наглядно свидетельствует о наличии и мощи таланта.

В отличие от своего современника Пикассо, творившего уже в раннем возрасте, Анри Матисс не испытывал никакой тяги к рисованию. До 21 года он ни разу не держал в руках кисти. Матисс работал клерком в адвокатской конторе, большую часть времени пребывая в болезненном и подавленном состоянии. Однажды днем, когда он поправлялся после очередного приступа гриппа, мать, желавшая хоть как-то поднять Анри настроение, вложила ему в руки коробку с красками. В одно мгновение его жизнь изменилась. Он почувствовал прилив энергии, словно впервые увидел свет, выйдя из мрачной темницы. Лихорадочно изучая пособие по рисованию, Матисс рисовал днями напролет. Через четыре года, имея за плечами только самообразование, он поступил в самую престижную художественную школу Парижа, а затем — в мастерскую художника Гюстава Моро.

Талант Фредерика Лоу Олмстеда зажегся в очень похожей ситуации и, засияв, в мгновение ока вознес его на вершину мастерства. Олмстед, «перекати-поле», которому к 30 годам похвастаться было особо нечем, обнаружил свое призвание (то, что сегодня мы называем ландшафтным дизайном) в 1850 году во время путешествия по Англии. Наибольшее впечатление на него произвели, по его собственным словам, «живые английские изгороди, изгороди из боярышника, все в цвету, и мягкий солнечный свет, пробивающийся сквозь влажный

воздух». Через несколько лет, вернувшись в Соединенные Штаты и усовершенствовав свои идеи, Олмстед одержал победу в самом масштабном конкурсе по ландшафтному дизайну: его первым проектом стал Центральный парк Нью-Йорка.

Возможно, с вами случалось нечто подобное. Вы принимались осваивать новое умение — из-за новой работы, новых перспектив или новых обстоятельств, — и ваш мозг, казалось, зажегся, словно в нем поворачивали сотни переключателей. Новообразованные соединения настолько ускоряют процесс усвоения этого умения, что вскоре все переходы между его этапами просто стираются. Ваши движения утрачивают свойственную новичкам неуклюжесть и приобретают изящество мастера. Вы оставляете позади своих соучеников, идете на шаг вперед и осваиваете то, что программой еще не предусмотрено. Преподаватель не питает к вам особых симпатий, поскольку вы ставите его в тупик новыми вопросами и идеями. Но вы не обращаете на это никакого внимания, ведь новое умение дается вам так легко, что не терпится опробовать его на практике.

Не всем, конечно, суждено испытать моменты озарения, определяющие их карьеру на всю оставшуюся жизнь. Но каким бы ни был навык — создание презентаций, архитектурных чертежей, составление юридических документов, бизнес-планов, уборка гостиничных номеров, редакция газетных статей или ангажирование гостей на утреннее телевизионное шоу, — если вы быстро им овладеваете, загляните глубже, и вы найдете свой талант или таланты.

Чувство удовлетворения — последняя секретная составляющая таланта. Как мы писали в главе 2, самые сильные синаптические связи устроены так, что их использование сопровождается приятными ощущениями. Таким образом, приятные ощущения, возникающие в процессе того или иного вида деятельности, предположительно свидетельствуют о задействовании таланта.

Все написанное кажется слишком простым, совсем как совет «если нравится, делай». Разумеется, все не так просто, как кажется. По разным причинам — большинство из которых имеет непосредственное отношение к нашему прошлому — природа стимулирует небольшой процент наших самых антисоциальных наклонностей. Вы когда-нибудь замечали, что радуетесь, когда кто-то спотыкается? Испытывали желание унижить кого-нибудь прилюдно или даже уклониться от ответственности и взвалить вину за свои неудачи на другого? Это подло, но многие так поступают. В каждом из описанных примеров один человек испытывает приятные ощущения за счет неприятных ощущений другого человека. Это непродуктивное поведение, и от него

следует отказаться. Как мы говорили ранее, те, кого привык использовать собственные таланты во вред окружающим, должны пересмотреть свои ценности.

Идеальный вариант — настроить свою антенну на улавливание позитивных видов деятельности, которые приносят вам психологическую уверенность и удовлетворение. В ходе опроса профессионалов нас больше всего удивило то, как много разных видов деятельности способны приносить людям удовольствие и делать их счастливыми. Когда участников поначалу спрашивали, какой аспект работы доставляет им наибольшее удовольствие, те давали одинаковый ответ: практически все испытывали наибольший подъем, когда успешно справлялись с возникшей проблемой. Но когда мы копнули поглубже, вскрылось огромное разнообразие смыслов, которыми опрашиваемые наделяли понятие «проблема».

Кто-то радовался малейшим достижениям других людей, которые остаются не замеченными большинством из нас. Кто-то любил вносить в хаос порядок и организованность. Кто-то обожал устраивать масштабные мероприятия. Кто-то находил удовольствие в наведении порядка и улыбался сам себе, работая пылесосом. Кто-то любил строить догадки. Кто-то не доверял идеям, предпочитая аналитические пути к установлению «истины». Кто-то стремился соответствовать заданным им же самим стандартам. Кто-то ощущал пустоту внутри, если не мог превзойти других, вне зависимости от соответствия собственным стандартам. Для одних значение имел лишь процесс познания. Для других смысл заключался в оказании помощи нуждающимся. Нашлись даже такие, кто «ловил кайф» от отказов — скорее всего, потому, что они давали возможность продемонстрировать дар убеждения.

Каждый из нас настолько уникален, что то, что вызывает чувство удовлетворения у одного человека, слегка не похоже на то, что вызывает это чувство у остальных людей. Мы советуем обращать пристальное внимание на ситуации, в которых вы испытываете удовлетворение. Определив, что это за ситуации, вы сделаете еще один шаг к выявлению своих талантов.

Как же установить источники удовлетворения? Что ж, здесь следует проявлять осторожность. Давать советы о том, как подтвердить истинность своего увлечения, не менее глупо, чем давать советы о том, как узнать, влюблен ты или нет. Единственный мудрый совет: «Ты либо чувствуешь это, либо нет».

Тем не менее вы возьмем на себя смелость дать вам одну подсказку: занимаясь тем или иным делом, постарайтесь определить грам-

матическое время, в котором вы думаете. Если все глаголы вы употребляете в настоящем времени — «Когда же все это закончится?», — скорее всего, вы не используете талант. Но мысли в категориях будущего времени — «Когда я смогу заняться этим снова?» — верный признак того, что вы получаете удовольствие от своего занятия и что в нем задействован один из ваших талантов.

Спонтанные реакции, страстное желание, быстрое обучение и удовлетворение — все это помогает распознать наличие талантов. Крутясь в бешеном водовороте жизни, постарайтесь сделать остановку, унять ветер, свистящий в ушах, и прислушаться к подсказкам. Они укажут путь к вашим талантам.

ТЕСТ STRENGTHSFINDER

«Как он построен и как с ним работать?»

Как он построен?

Вероятно, оптимальный способ выявления талантов — анализ собственного поведения и чувств на протяжении длительного периода времени и обращение особого внимания на перечисленные выше подсказки. Ни одна анкета или опросник не могут сравниться с подобного рода анализом. Однако, как и многим из нас, для подобного анализа вам, возможно, не хватает времени и объективности.

Тест StrengthsFinder был разработан с тем, чтобы помочь вам обработать свое восприятие. В нем даны парные утверждения, ответы на которые классифицируются и выдаются в виде доминирующих моделей поведения. Благодаря этому вы раскроете области наибольшего потенциала для развития вашей истинной сильной стороны.

Как мы уже упоминали, в реальном мире указанием на таланты служат спонтанные реакции на различные ситуации. Чтобы тест безошибочно определял ваши таланты, он должен в точности повторять этот процесс: дать толчок, предложить варианты нескольких возможных реакций и проанализировать ваш выбор. Все просто.

Просто, да не совсем. Составление теста для оценки талантов — более сложная задача, чем кажется.

Первая проблема заключается в том, что, реагируя на что-либо в реальной жизни, вы не располагаете ограниченным числом вариантов выбора, которые впоследствии можно оценить по шкале от 1 до 5. Наоборот, каждая реакция предполагает бесконечное число вариан-

тов. Мозг быстро фильтрует имеющиеся варианты и, управляемый самыми сильными синаптическими связями, выбирает один из них. При составлении теста StrengthsFinder у нас не было возможности предоставить вам бесконечное число вариантов. По большому счету мы планировали включить только два. Чтобы эти два варианта имели смысл, нам следовало убедиться, что хотя бы один из них отражает наличие таланта. Этому мы добились, опросив почти 2 млн человек, задав им открытые вопросы и проверив, давались ли на них схожие ответы людьми с одинаковыми талантами.

Руководителям, например, был задан такой вопрос: «Как лучше всего мотивировать другого человека?» Мы не знали в точности, что нам следует искать, но, к нашему удивлению, быстро вырисовалась определенная закономерность. Все руководители, обладающие талантом распознавать в людях различия, ответили одинаково: «Все зависит от человека». Затем мы задали следующий вопрос: «Насколько тщательно нужно контролировать сотрудников?» Те же руководители снова дали одинаковый ответ: «Все зависит от человека». Данный ответ не является «правильным», однако он свидетельствует об определенной модели мышления.

Вооружившись сделанными открытиями, мы разработали утверждения, в которых вариант «Все зависит от человека» являлся одним из возможных. Те, кто постоянно выбирал данный вариант, предположительно обладал талантом «Индивидуализация».

Вторая проблема состояла в том, что мы не могли предлагать слишком очевидные варианты. Если бы в паре утверждений одно было заведомо правильным, а другое — неверным, результаты получились бы искаженными и не могли бы с точностью указывать на наличие или отсутствие таланта. Для разрешения возникшей проблемы мы составляли пары из утверждений, которые не противоречили друг другу. Когда, к примеру, мы спрашивали миллионы людей: «Как вы определяете, что в общении с другими умеете слушать?», то получали два четких ответа. Люди со склонностью к анализу отвечали: «Я понимаю, что внимательно слушаю, если могу точно повторить сказанное собеседником». Люди с талантом эмпатии давали совершенно иной ответ: «Я понимаю, что внимательно слушаю, если мой собеседник продолжает говорить».

Повторимся, данные ответы не являются ни «правильными» (по сути, оба кажутся исключительно разумными), ни прямо противоположными. Опираясь на наши исследования, мы знаем, что выбор между этими двумя утверждениями указывает на то, какой талант — эмпатия или аналитическое мышление — доминирует у человека.

Вполне можно допустить наличие у человека обоих талантов, поэтому, оказавшись перед выбором, он разрывается между двумя направлениями. Для решения этой проблемы мы включили в профиль множество других вопросов, позволяющих установить наличие эмпатии либо аналитического мышления.

Последняя проблема касается спонтанности. В реальной жизни решения принимаются настолько быстро, что у вас не хватает времени сделать паузу, взвесить все имеющиеся варианты и выбрать наиболее целесообразный. Даже в ходе обычного разговора ваш мозг принимает мгновенные решения касательно интонации, модуляции голоса, взгляда, языка жестов, слов и последовательности высказываний. С целью воссоздания реальной ситуации мы установили временной лимит. У вас есть 20 секунд, чтобы отреагировать на каждую пару утверждений. Этого вполне достаточно для того, чтобы прочесть и понять оба утверждения, но недостаточно для того, чтобы сделать выбор, руководствуясь рассудком.

Что вы получите?

Цель теста StrengthsFinder не в том, чтобы наделить вас сильными сторонами, а в том, чтобы выявить области наибольшего потенциала для формирования сильных сторон. Таким образом, тест StrengthsFinder проводит оценку по 34 типам талантов, которые мы выявили в ходе нашего исследования.

После завершения теста вы сразу же получите результаты в виде пяти основных талантов. Эти таланты пока еще, возможно, не сильные стороны. Каждый тип таланта (тема) — это повторяющаяся модель мышления, чувствования или поведения, это намек на талант. Далее будут представлены подробные описания упомянутых 34 типов талантов (тем), включающие комментарии людей, которые ими обладают. Необязательно знакомиться со всеми типами и комментариями за один раз. Выполнив тест и получив результаты, переходите к своим индивидуальным темам и начинайте с них.

Как работать с тестом StrengthsFinder?

Под клапаном задней обложки вы найдете персональный идентификационный код. Запомните его. Теперь подключитесь к Интернету и зайдите на страницу <http://www.strengthsfinder.com>. Выполняйте инструкции и в нужный момент введите идентификационный код. (Для работы с тестом вам потребуется модем со скоростью не ниже

28,8 Кб/с, Internet Explorer начиная с версии 4.0, Netscape или AOL.) Чтобы вы могли сориентироваться, вам будет предложен пример в виде одной пары утверждений, после которой начнется собственно сам тест.

При выборе одного из двух утверждений не забывайте, что отвечать вы должны то, что первым приходит на ум. Старайтесь не анализировать свой выбор в подробностях. И не переживайте, если в каких-то ситуациях выбираете «нейтральный» вариант. Цель StrengthsFinder — выделить ваши характерные, индивидуальные темы. Если ни одно из двух утверждений не вызывает сильной реакции или если оба утверждения подходят вам в равной степени, очевидно, что данная пара не затрагивает ваши доминирующие темы. В любом случае «Нейтрально» — приемлемый ответ.

Несколько слов утешения напоследок. Мы обнаружили, что некоторые люди нервничают, выполняя тест, поскольку боятся того, что их основные таланты не окажутся «хорошими». Подобные переживания неуместны. Сама по себе склонность не является ни плохой, ни хорошей. Это всего лишь повторяющаяся модель, которую можно либо развить до уровня сильной стороны, либо подавить. Пять ведущих типов талантов (далее в главе 5 для удобства и обобщения мы будем называть эти типы человеческих склонностей темами) непосредственно сказываются на мгновенной реакции по завершении теста. Если выяснилось, например, что вы принадлежите к типу «Катализатор», то вы, скорее всего, сразу же захотите узнать, как на практике можно использовать новые знания. Если в топ-пятерку вошла тема «Аналитик», то вы начнете размышлять, каким образом мы вывели ее из полученных ответов. Самые значимые таланты побуждают вас реагировать на ту или иную ситуацию типичным, неизменным образом. Какими бы ни оказались ваши склонности, постарайтесь не поддаваться пессимистичному внутреннему голосу, настойчиво шепчущему: «Может, ты провалил тест». Не провалили. Его нельзя провалить, поскольку каждая склонность есть сильная сторона в перспективе. Единственное неверное решение — отказ от попыток найти подходящую роль и подходящих помощников для реализации этой сильной стороны.

ГЛАВА 4

34 темы теста StrengthsFinder¹

¹ Наименования тем не принадлежат к одному типу. Одни описывают личность («Достижение», «Катализатор»), другие — категорию («Дисциплинированность», «Эмпатия»), третьи — качество («Приспособляемость», «Аналитик»). Мы остановили свой выбор на данном подходе, поскольку все попытки унификации порождали непонятные и громоздкие термины.

ДОСТИЖЕНИЕ¹

Стремление к достижениям — это то, что движет вас вперед. Эта склонность означает, что вам постоянно нужны достижения. Вы чувствуете, как будто каждый новый день начинаете с нуля. К концу дня вы должны добиться чего-то осязаемого, чтобы остаться довольным собой. При этом «каждый день» для вас — это действительно каждый день, будь то рабочий день, выходной или день отпуска. Даже если вы чувствуете, что заслужили день отдыха, если этот день проходит без каких-либо достижений, пусть даже самых незначительных, вы испытываете недовольство. Внутри вас горит огонь. Он толкает вас к новым делам, к новым достижениям. После того как вы достигли результата, огонь ненадолго затихает, но очень скоро разгорается с новой силой, заставляя вас двигаться к новым целям. Ваша неослабевающая потребность в новых достижениях может быть нелогичной. Возможно, она даже не направлена на что-то конкретное. Но она всегда с вами. Как человеку целеустремленному вам нужно научиться жить с этой неудовлетворенностью, которая будто шепотом все время напоминает о себе. Но у этого есть свои преимущества. Это дает вам силы работать часами и не «сгорать» на работе. Это такой источник энергии, на который всегда можно положиться, чтобы взяться за выполнение новых задач. Это энергия, которая позволяет вам задавать темп и определять уровень производительности в вашей рабочей группе. Это то, что заставляет вас все время быть в движении.

Комментарии к теме «Достижение»

Мелани К., медсестра скорой помощи: «Чтобы гордиться собой, я должна каждый день набирать определенное количество очков. Сегодня я работаю еще только полчаса, но уже набрала 30 очков: заказала оборудование для отделения экстренной помощи, получила отремонтированное оборудование, встретила со старшей медсестрой, обсудила с секретарем возможности усовершенствования компьютеризированного регистрационного журнала. Из 90 пунктов своего списка я успела выполнить 30. И в связи с этим прекрасно себя чувствую».

Тед С., торговый агент: «В прошлом году меня выбрали торговым агентом года из трехсот агентов компании. Я радовался этому один день, но уже через несколько дней мне казалось, что этого и не было

¹ Название тем/талантов в данной книге соответствует опроснику, который Институт Гэллага использовал в своем исследовании. — *Прим. ред.*

никогда. Я снова вернулся на исходные позиции. Иногда мне не хочется этого делать, поскольку моя одержимость может увлечь меня слишком далеко. Раньше я верил, что могу измениться, но теперь знаю, что просто так устроен. Эта тема — палка о двух концах. С одной стороны, она помогает добиваться поставленных целей, но с другой — мне бы хотелось включать и выключать ее по собственному желанию. Но, увы, я не могу. Зато могу управлять ею и не погрязать с головой в работе, уделяя внимание достижениям во всех аспектах жизни, а не только своей профессии».

Сара Л., писатель: «Эта склонность — странная штука. С одной стороны, благодаря ей ты живешь в постоянном поиске новых целей. Но с другой стороны, ты никогда не чувствуешь, что достиг того, чего хотел. Она заставляет тебя всю жизнь бежать в гору со скоростью 70 миль в час. Тебе некогда отдыхать, потому что всегда есть чем заняться. Но если подумать, я скорее рада, что это качество у меня есть, и называю его “божественная неугомонность”. Если уж из-за нее я чувствую, что должна на 100% выкладываться в каждый момент настоящего, так тому и быть. Я могу с этим жить».

КАТАЛИЗАТОР

«Когда мы начинаем?» Этот вопрос вы очень часто задаете в своей жизни. Вам не терпится приняться за дело. Вы, возможно, допускаете, что анализ тоже бывает нужен и что дискуссии и обсуждения могут иногда дать ценные результаты, но в глубине души вы уверены, что добиться чего-то можно только реальными делами. Только благодаря делам что-то происходит. Только действие ведет к результату. Как только решение принято, вы не можете не действовать. Другие могут быть озабочены тем, что «пока еще не все до конца ясно», но это вряд ли вас остановит. Если решено ехать на другой конец города, вы знаете, что самый быстрый способ туда добраться — двигаться от светофора к светофору. Вы не собираетесь сидеть и ждать, пока вам включат «зеленую улицу» на всем маршруте. Кроме того, по вашему мнению, действие и размышление не исключают друг друга. Будучи человеком-катализатором, вы убеждены, что на самом деле действие — лучший инструмент учебы. Вы принимаете решение, действуете, смотрите на результат и учитесь. Эта «учеба» формирует следующее действие, затем следующее и т. д. Как вы можете развиваться, если вам не на что реагировать? Вы убеждены, что никак. Вы должны проявить инициативу. Сделать следующий шаг. Только так можно сохранить свежесть и остроту мышления. Итак, в сухом остатке: вы знаете, что судить о вас будут не по тому, что вы говорите, не по тому, что вы думаете, а по тому, чего вы добились. И это вас не пугает. Это вам нравится.

Комментарии к теме «Катализатор»

Джейн К., монахиня Ордена бенедиктинцев: «В 1970-х гг., когда я занимала пост настоятельницы, разразился дефицит электроэнергии, и цены взлетели до небес. Монастырь занимал 140 акров, и каждый день, обходя территорию, я раздумывала, как же нам выкрутиться. И тут вдруг меня озарило: если у нас так много земли, мы вполне можем сами добывать газ. Что мы и сделали: потратили 100 000 долларов на бурение газовой скважины. Если вы никогда не имели дела с бурением газовых скважин, то не знаете того, что не знала я: нужно потратить 70 000 долларов только на то, чтобы выяснить, есть ли вообще газ на вашей земле. Специалисты пробуравили землю с помощью какой-то штуки, похожей на вибрирующую камеру, и сообщили, что на нашей территории имеется залежь газа. Но они не могли ска-

зять, насколько она большая, и хватит ли давления, чтобы поднять его. “Если вы заплатите еще 30 000, — заявили они, — мы попробуем высвободить залежь. Если нет, ликвидируем скважину, заберем 70 000 и отправимся по домам”. Я заплатила недостающие 30 000, и, к счастью, газ пошел. Это случилось 20 лет назад, и он до сих пор идет».

Джим Л., предприниматель: «Некоторые люди воспринимают мою нетерпеливость как нежелание замечать возможные ловушки, трудности. Я не устаю повторять: “Мне нужно знать, когда я натолкнусь на стену, а вы должны сказать, будет очень больно или нет. Но если уж я решил в нее врезаться, не беспокойтесь, свое дело вы сделали. Мне просто нужно испытать это на собственной шкуре”».

ПРИСПОСОБЛЯЕМОСТЬ

Вы живете настоящим. Вы не считаете будущее неким четко определенным пунктом назначения. Напротив, для вас это нечто, что вы создаете сегодня, делая тот или иной выбор. Таким образом, вы открываете для себя свое будущее постепенно, по мере того как вы принимаете одно решение за другим. Это не значит, что у вас нет планов. Вероятно, они есть. Однако способность адаптироваться позволяет вам с готовностью реагировать на требования момента, даже если это отвлекает вас от ваших планов. В отличие от реакции некоторых, вас не раздражают неожиданные просьбы или непредвиденные повороты. Вы ожидаете их. Они неизбежны. В какой-то степени вы даже очень хотите их появления. В душе вы очень гибки и сохраняете способность продуктивно работать, когда обстоятельства тянут вас одновременно в разные стороны.

Комментарии к теме «Приспособляемость»

Мэри Т., телевизионный продюсер: «Я люблю прямые эфиры, потому что никогда не предугадаешь, что может случиться. Вот я готовлю эпизод о лучших подарках для подростков, а в следующую минуту работаю над предварительным интервью у кандидата в президенты. Думаю, я всегда была такой. Я живу настоящим моментом. Если кто-то спрашивает меня: “Что делаешь завтра?”, мой ответ всегда звучит одинаково: “Понятия не имею. Зависит от настроения”. Мой бойфренд сходит от меня с ума. Он запланировал на воскресное утро поход на блошинный рынок, а я в последний момент передумала и заявила: “Пошли лучше домой читать воскресные газеты”. Это бесит, правда? Зато есть и положительная сторона: я всегда готова к чему угодно».

Линда Г., менеджер проектов: «Среди всех сотрудников я самая хладнокровная. Когда кто-то заявляет: “Мы такого не планировали, все надо переделать к завтрашнему дню”, мои коллеги будто цепенеют и лишаются дара речи. Однако я почему-то веду себя как ни в чем не бывало. Мне нравится работа в сжатые сроки, необходимость моментально реагировать. Так я чувствую себя живой».

Питер Ф., корпоративный консультант: «Мне кажется, я лучше многих справляюсь с жизненными неурядицами. На прошлой неделе в моей машине разбили окно и украли стереосистему. Ясное дело, я разозлился, но это ни на секунду не испортило мне настроения. Я просто убрал осколки, мысленно сделал шаг вперед и продолжил заниматься тем, что запланировал на этот день».

АНАЛИТИК

Ваш аналитический склад мышления заставляет вас «бросать вызов» другим людям: «Докажи. Покажи мне, почему то, что ты утверждаешь, верно». Перед лицом таких вопросов некоторым приходится признать свои теории несостоятельными. Для вас в этом и есть суть. Вы не стремитесь непременно уничтожить чужие идеи, но вы требуете четких обоснований. Вы считаете себя объективным и беспристрастным. Вам нравится иметь дело с данными, поскольку они свободны от субъективных суждений. В них нет предвзятости. Вооружившись исходными данными, вы ищете закономерности и взаимосвязи. Вы хотите понять, каким образом те или иные явления воздействуют друг на друга. Как они сочетаются? Какой получается результат? Соответствует ли этот результат рассматриваемой теории или ситуации? Вот вопросы, на которые вы ищете ответ. Вы снимаете слой за слоем, пока не вскрыется первоначальная причина (или причины). Люди считают вас логичным и строгим. В какой-то момент они обратятся к вам, чтобы вы, используя свой острый ум, разоблачили тех, кто выдает желаемое за действительное или мыслит наобум. Однако люди надеются, что ваш анализ не будет чрезмерно резок по своей форме. В противном случае они могут не обратиться к вам, когда захотят, чтобы кто-то проанализировал их собственные заблуждения.

Комментарии к теме «Аналитик»

Хосе Г., школьный системный администратор: «Я обладаю врожденной способностью распознавать структуры, модели и формы еще до их формирования. Когда, к примеру, люди обсуждают написание заявки на грант, я слушаю их, а мой мозг автоматически оценивает имеющиеся гранты, соответствие исследования установленным требованиям и варианты четкого и убедительного изложения материала».

Джек Т., специалист по работе с персоналом: «Если я делаю какое-либо утверждение, то обязательно должен подкрепить его фактами и логическими заключениями. Предположим, кто-то заявляет, что наша компания платит меньше, чем другие. В таком случае я спрашиваю: “На каком основании вы делаете такой вывод?” Если человек поясняет: “Я видел объявление в газете, где инженерам-механикам предлагали на пять тысяч больше, чем платят здесь”, то я задаю следующие вопросы: “Куда им придется ездить на работу? Зависит ли их зарплата от географических факторов? И какого рода эта компа-

ния? Производственная, как наша? Сколько людей в выборке? Три человека, из которых действительно высокую зарплату получает только один, повышая тем самым средние показатели?” Нужно задать множество вопросов, чтобы убедиться, что сделанное утверждение является фактом действительности, а не основано на одном неверном частном значении».

Лесли Д., директор школы: «Из года в год результаты успеваемости одной и той же группы учеников могут существенно отличаться друг от друга. Одни и те же дети, а оценки совершенно разные. От чего зависит успеваемость? От здания, в котором учатся дети? От количества учеников, записавшихся на полный академический год? От учителя, который у них преподает, и его методов работы? Я обожаю задавать подобные вопросы, пытаюсь разобраться в сложившейся ситуации».

ОРГАНИЗАТОР

Вы дирижер. Когда вы сталкиваетесь со сложной ситуацией, вам нравится управлять всеми факторами и переменными, выстраивая и перестраивая их снова и снова до тех пор, пока вы не будете уверенным, что добились максимально продуктивной конфигурации. Сами вы не считаете, что делаете что-то необыкновенное. Вы просто стараетесь найти оптимальный способ достичь поставленной цели. Однако другие люди, у которых нет такой черты характера, будут восхищаться вашими способностями: «Как вам удастся держать в голове одновременно столько вещей? Как вам удастся так быстро перестраиваться, без всякого сожаления отбрасывать подробно проработанные планы в пользу нового варианта, который только что пришел вам в голову?» Но вы просто не представляете себе, что можно действовать иначе. Ваш подход — яркий пример эффективности и гибкости в любой ситуации: вы можете в последнюю минуту изменить план поездки, потому что появился более дешевый вариант, вы пытаетесь найти наилучшую комбинацию людей и ресурсов, чтобы заполнить новый проект. От обыденного до сложного, вы во всем и всегда ищете идеальную конфигурацию. Разумеется, в динамичных ситуациях вы идеально себя проявляете. Столкнувшись с чем-то неожиданным, кто-то жалуется, что планы, разработанные с такой тщательностью, невозможно изменить, другие прячутся за существующие правила и процедуры. Вы не делаете ни того ни другого. Напротив, вы погружаетесь в самую гущу событий, разрабатываете новые варианты, ищете новые пути наименьшего сопротивления, находите новых партнеров, поскольку, в конце концов, всегда есть лучший способ разрешить ситуацию.

Комментарии к теме «Организатор»

Сара П., специалист по финансам: «Я люблю сложные ситуации, когда приходится действовать экспромтом и пытаться сложить все кусочки воедино. Некоторые люди, оценивая ситуацию, видят 30 переменных и заклиниваются на том, чтобы упорядочить их все. Я, оценивая ту же ситуацию, вижу только три варианта. И поскольку их только три, мне гораздо легче принять решение и расставить все по местам».

Грант Д., руководитель производства: «На днях я получил сообщение от завода, в котором сообщалось, что спрос на один из наших

продуктов значительно превысил прогнозы. Я на секунду задумался, и в голове тут же родилась идея: отгружать товар каждую неделю, а не каждый месяц. «Давайте свяжемся с нашим филиалом в Европе, — сказал я, — узнаем, какой у них спрос, объясним нашу ситуацию, а потом узнаем объемы их недельного спроса». Благодаря такому ходу мы сможем удовлетворить запросы, не увеличивая производство. Транспортные расходы, разумеется, вырастут, но в любом случае это лучше, чем хранить лишний товар в одном месте и не иметь его в наличии в другом».

Джейн Б., предприниматель: «Иногда, когда мы собираемся, скажем, в кино или на футбольный матч мои организаторские таланты выходят мне боком. Моя семья и друзья привыкли все перекладывать на меня — Джейн купит билеты, Джейн организует поездку. Почему я все время должна этим заниматься? А они отвечают: “Потому что у тебя лучше получается. У нас на это уйдет полчаса, а ты как-то умудряешься справляться быстрее. Звонишь в кассу, заказываешь нужные билеты — и все готово”».

УБЕЖДЕНИЕ

Если в вас сильна область «Убеждение», это означает, что у вас есть определенная базовая система ключевых ценностей. Эти ценности различаются у разных людей, но вы как человек с фирменной областью убеждений ставите на одно из главных мест семью, вы альтруистичны, даже духовны, цените ответственность и нравственные качества как в себе, так и в других. Эти ключевые ценности во многом влияют на ваше поведение. Благодаря им вы видите смысл в своей жизни и чувствуете удовлетворение. По вашему мнению, успех — это нечто большее, чем деньги и престиж. Ценности задают ваше направление и помогают избегать жизненных соблазнов и отклонений в сторону, исходя из неизменного набора приоритетов. Эта неизменность — основа всех ваших отношений с людьми. Ваши друзья называют вас надежным. «Я знаю, на чем ты стоишь», — говорят они. Благодаря вашим убеждениям вам легко доверять. Кроме того, наличие убеждений требует от вас, чтобы ваша работа соответствовала вашим жизненным ценностям. Ваша работа должна быть не напрасной; она должна быть важной для вас.

Комментарии к теме «Убеждение»

Майкл К., торговый агент: «Почти все свободное от работы время я посвящаю семье и работе в общине. Я входил в правление общенациональной организации бойскаутов, а когда сам был бойскаутом, меня выбрали лидером отряда. Я стал младшим помощником лидера бойскаутов. Мне нравится общаться с детьми. Уверен, в них — наше будущее. И думаю, лучшего вложения, чем вложение в будущее, не сыскать».

Лара М., президент колледжа: «Мои ценности — это та причина, по которой я каждый день выкладываюсь на работе. Я работаю сутками напролет, и совсем не из-за денег. Недавно я узнала, что являюсь самым низкооплачиваемым президентом колледжа во всем штате, но мне все равно. Я хочу сказать — не в деньгах дело».

Трейси Д., сотрудник авиакомпании: «Если не делать что-то важное, зачем тогда вообще работать? Я вижу смысл в том, чтобы вставать по утрам и думать, как сделать полеты безопаснее. Если бы я не считала свою работу важной, то вряд ли смогла бы справиться со всеми трудностями и неприятностями, поджидающими меня на пути. Я бы сломалась».

РАСПОРЯДИТЕЛЬ

Талант «Распорядителя» побуждает вас всегда брать на себя контроль над ситуацией. В отличие от некоторых, вы не испытываете дискомфорта, когда навязываете свою точку зрения другим. Напротив, как только ваше мнение сформировалось, вам необходимо поделиться им с другими. Как только цель определена, вам не терпится привлечь остальных на свою сторону. Вас не пугает конфронтация. Наоборот, вы знаете, что конфронтация — это первый шаг к разрешению ситуации. В то время как другие люди избегают соприкосновений с неприятными сторонами жизни, вы чувствуете необходимость представлять факты или правду, какими бы неприятными они ни были. Вы стремитесь, чтобы между людьми все было начистоту, и вы призываете их быть честными и открытыми. Вы заставляете их идти на риск, даже можете подавлять их. И несмотря на то, что некоторые могут выражать недовольство, называя вас своевольным, люди часто охотно отдают вам бразды правления. Людей притягивают те, кто занимает четкую позицию и просит двигаться в определенном направлении. Поэтому люди тянутся к вам. Вы внушительны. Вы отдаете распоряжения.

Комментарии к теме «Распорядитель»

Малкольм М., менеджер по обслуживанию: «Одна из причин моего влияния на людей — откровенность. Вообще-то, люди признаются, что поначалу я их пугаю. Проработав бок о бок около года, мы, бывает, говорим об этом. “Знаешь, Малкольм, впервые придя сюда работать, я боялся до смерти”. На вопрос “Почему?” они обычно отвечают: “Я никогда раньше не работал с человеком, который говорил, что думает. Что бы ни было, о чем бы ни шла речь, ты всегда говоришь все как есть”».

Рик П., руководитель в сфере розничных продаж: «У нас действует программа здоровья, согласно которой тот, кто употребляет алкогольные напитки меньше четырех раз в неделю, получает 25 долл. Те, кто не курит, получают 25 долл. в месяц. Однажды мне сообщили, что управляющий одного из моих магазинов снова закурил. Так не годилось. Он курил в магазине, подавая дурной пример остальным сотрудникам и претендуя при этом на 25 долл. Держать таких людей я не могу себе позволить. Было неприятно, но пришлось сразу и однозначно прояснить ситуацию: “Или бросаешь курить, или ты уволен”. Он, в принципе, хороший парень, но нельзя закрывать глаза на подобные вещи».

Диана Н., сотрудница хосписа: «Я не считаю себя особо напористой, но привыкла брать инициативу на себя. Когда тыходишь в комнату, где лежит умирающий человек, а подле вся его семья, приходится это делать. Они хотят, чтобы кто-то проявил инициативу. Они напуганы, шокированы, сбиты с толку и не могут поверить в происходящее. Кто-то должен объяснить им, что случится дальше, чего можно ожидать; рассказать, что придется нелегко, но в чем-то самом важном все будет хорошо. Им нужны не сюсюканья, а честность и ясность. Я это гарантирую».

КОММУНИКАЦИЯ

Вы любите объяснять, описывать, вести мероприятия, говорить на публике, писать. Все это — проявление таланта «Коммуникация». Вокруг лишь пресные факты. События статичны. Вы чувствуете потребность оживить их, наполнить энергией, сделать их интересными и яркими. Поэтому вы постоянно превращаете события в истории и рассказываете их людям. Вы берете пресный факт и оживляете его образами, примерами и метафорами. Вы убеждены, что большинству сложно задержать внимание на чем-либо. Их бомбардируют информацией, но в их сознании этой информации остается очень мало. Вы хотите, чтобы ваша информация — будь то идея, событие, свойства или преимущества продукта, находка, открытие или урок — сохранились в памяти людей. Вы хотите привлечь их внимание к себе, завладеть им, зафиксировать его на себе. Именно это заставляет вас подыскивать яркие формулировки, выбирать сильные слова, впечатляющие выражения. Поэтому людям нравится слушать вас. Ваши словесные картины возбуждают их интерес, обостряют их мироощущение и вдохновляют их на действия.

Комментарии к теме «Коммуникация»

Шиля К., главный управляющий парка развлечений: «Истории — лучший способ донести свою мысль. Вчера я хотела показать команде, какой эффект мы должны производить на наших гостей, в связи с чем рассказала такую историю. Одна из сотрудниц привезла своего отца на церемонию поднятия флага, которую мы устраивали в парке по случаю Дня ветеранов. Он был сильно ранен во время Второй мировой войны, потом у него обнаружили редкую форму рака. Ему пришлось перенести множество операций, но он все равно умирал. Перед началом церемонии один из сотрудников обратился к присутствующим: “Этот человек — ветеран Второй мировой войны. Давайте его поприветствуем”. Все захлопали, а его дочь расплакалась. Ветеран снял шляпу, хотя давно уже этого не делал из-за шрамов, полученных во время войны и хирургических операций. Но когда зазвучал национальный гимн, он снял шляпу и склонил голову. Его дочь потом вспоминала, что этот день был для него лучшим за многие годы».

Том П., банковский работник: «Один из последних моих клиентов был уверен, что вложение денег в акции интернет-компаний давно ушло в прошлое. Я пытался переубедить его с помощью рациональных

аргументов, однако он не хотел ничего не слушать. В конце концов я прибегнул к средству, которым всегда пользуюсь с несговорчивыми клиентами, — к зрительным образам. Я заявил, что он похож на человека, сидящего на берегу спиной к океану. Интернет — словно огромная волна. Как бы удобно ему сейчас ни было, океан наступает на него с каждой волной, и очень скоро одна из таких бушующих волн накроет его с головой. Он уловил суть».

Маргрет Д., директор отдела маркетинга: «Как-то я прочла книгу об ораторском искусстве, в которой давалось два совета: говорите только о том, что вас по-настоящему волнует, и всегда используйте примеры из личной жизни. Я не замедлила воспользоваться этими советами и легко вспоминала массу историй, ведь у меня есть дети, внуки, муж. Я использовала эпизоды из своей личной жизни как основу для историй, потому что они доступны для понимания любого человека».

КОНКУРЕНЦИЯ

В основе конкуренции лежит сравнение. Глядя на мир, вы интуитивно понимаете, кто чего сумел добиться. Результаты, которых добиваются другие люди, и есть основной стимул для чувства соперничества. Как бы вы ни старались, какими бы благими ни были ваши намерения, если вы достигли своей цели, но не «обошли» остальных, достижение покажется вам пустым. Вам нужно сравнивать. Если вы можете сравнивать, вы можете конкурировать, а если вы можете конкурировать, вы можете побеждать. А с чувством победы ничто не сравнится. Вы любите оценки, поскольку они облегчают сравнение. Вам нравятся конкуренты потому, что они придают вам силы. Вы любите соревнования, поскольку в них обязательно должен быть победитель. Вам особенно нравятся соревнования, когда вы знаете, что у вас есть все данные, чтобы победить. Хотя вы благосклонны к конкурентам и даже можете стоически переносить поражения, вы соревнуетесь не ради удовольствия. Вы соревнуетесь, чтобы победить. Со временем вы будете избегать соревнований, где победа кажется маловероятной.

Комментарии к теме «Конкуренция»

Марк Л., руководитель отдела сбыта: «Я занимаюсь спортом всю свою жизнь, но играю я, скажем так, не ради удовольствия. Я предпочитаю те виды спорта, где у меня есть шанс на победу, но не те, где есть вероятность проиграть, потому что в случае проигрыша я веду себя достойно, но внутри киплю от ярости».

Харри Д., генеральный директор: «Яхтсмен из меня не ахти какой, но мне нравится Кубок Америки. Обе яхты должны быть совершенно одинаковыми, а обе команды представлены первоклассными спортсменами. Но одна из них выходит в победители. У одной из них имеется какой-то козырь в рукаве, решающий исход дела и позволяющий ей выигрывать чаще, чем проигрывать. Именно его я и пытаюсь определить — этот секрет, крошечное преимущество».

Саммер Редстоун, председатель совета директоров Viacom Corporation, комментарий по поводу приобретения телевизионной сети CBS: «Я всегда придавал огромное значение тому, чтобы быть первым. И я увидел, что мы создали самую лучшую кабельную сеть! Самую лучшую вещательную сеть! Самую лучшую компанию наружной рекламы! Самые лучшие телепрограммы! Куда ни посмотри — мы везде номер один!»

ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ

Все происходит не случайно. Вы в этом уверены. Вы уверены в этом, потому что в душе знаете, что все мы связаны между собой. Да, мы личности, ответственные за свои решения и обладающие свободной волей, но тем не менее мы — часть целого. Кто-то называет это коллективным бессознательным. Другие — духом или жизненной силой. Как ни назови, вы обретаете уверенность от осознания того, что мы не отделены друг от друга, от нашей планеты и жизни на ней. Это чувство взаимосвязанности предполагает определенную ответственность. Если мы все — часть чего-то большего, мы не должны причинять другим вреда, поскольку мы тем самым навредим себе. Мы не должны эксплуатировать других в своих интересах, поскольку мы будем эксплуатировать самих себя. Понимание этой ответственности — основа вашей системы ценностей. Вы внимательны, заботливы, терпимы. Будучи уверенным в единстве всего человечества, вы наводите мосты между людьми разных культур. Чувствуя невидимую руку, вы можете морально поддержать других, показать, что за повседневностью нашей жизни скрывается глубокий смысл. Конкретные положения вашей веры зависят от вашего воспитания и культуры, но ваша вера сильна. Она поддерживает вас и ваших близких друзей перед лицом жизненных тайн.

Комментарии к теме «Взаимосвязанность»

Менди М., домохозяйка: «Смиренность — это основа «Взаимосвязанности». Ты должен осознать, кем являешься, а кем нет. Я обладаю частицей этой мудрости. Не скажу, что большой, но наличие ее бесспорно. Я не хвастаюсь, это истинная смиренность. Ты уверен в ниспосланных тебе дарах, по-настоящему уверен, но знаешь при этом, что не можешь дать ответы на все вопросы. Ты чувствуешь свою связь с другими людьми, потому что они обладают мудростью, которой нет у тебя. Эту связь не ощутить, если считать, что знаешь все на свете».

Роуз Т., психолог: «Иногда по утрам я смотрю на миску с овсянкой и думаю обо всех тех людях, благодаря которым эта миска с овсянкой стоит сейчас передо мной: фермерах, работающих на полях; биохимиках, разрабатывающих пестициды; складских рабочих на заводах; даже маркетологах, которые убедили меня купить именно эту коробку с хлопьями, а не ту, что стояла рядом. Знаю, это звучит

странно, но я выражаю благодарность всем этим людям и в результате чувствую себя причастной к окружающему миру, не такой одинокой».

Чак М., учитель: «В жизни я очень категоричен в суждениях, но когда речь заходит о понимании таинств жизни, я по какой-то причине становлюсь более открытым. Я живо интересуюсь различными культурами. В настоящий момент как раз читаю книгу, где сравниваются иудаизм, христианство и религия хананитов. Буддизм, греческая мифология — ужасно интересно, как все эти культуры переплетены между собой».

КОНТЕКСТ

Вы смотрите назад. Вы смотрите назад, потому что именно там можно найти ответы. Вы смотрите назад, чтобы понять настоящее. С вашей точки зрения, настоящее представляется нестабильным; это какой-то сбивающий с толку шум пытающихся перекричать друг друга голосов. И только после мысленного возвращения назад, в то время, когда составлялись планы, настоящее вновь становится стабильным. Тогда было проще. Это было время составления изначальных планов. Когда вы оглядываетесь назад, вы начинаете видеть, как эти планы появлялись. Вы осознаете, каковы были изначальные намерения. Эти планы или намерения с тех пор так видоизменились, что их почти не узнать, но ваша область «Контекста» помогает вам их распознать. Это видение изначальных намерений дает вам уверенность в себе. Вы больше не дезориентированы; вы принимаете более качественные решения, потому что чувствуете структуру, лежащую в основе событий. Ваши партнерские качества становятся лучше, поскольку вы понимаете, как ваши коллеги стали тем, кем являются. И вопреки интуиции вы начинаете лучше понимать будущее, поскольку видели, как были посеяны его семена в прошлом. Когда вы сталкиваетесь с новыми людьми и новыми ситуациями, вам нужно немного времени, чтобы сориентироваться, но вы должны дать себе это время. Вы должны приучить себя задавать вопросы и позволить изначальным планам «проявиться», поскольку независимо от типа ситуации, если вы не увидели планов, в ваших решениях будет меньше уверенности.

Комментарии к теме «Контекст»

Адам Й., разработчик программного обеспечения: «Я говорю своим людям: “Давайте не допускать *vuja de*”. А они в ответ: «Разве так нужно говорить? Разве не *deja vu*?» На что я отвечаю: “Нет, *vuja de* означает, что нам суждено повторять ошибки прошлого. Мы должны не допустить этого, оглянуться в прошлое, проанализировать причины совершенных ошибок и больше их не повторять”. Кажется очевидным, однако большинство людей не обращается к прошлому, не доверяют ему. И вот для них *vuja de* повторяется снова и снова».

Джесс К., медиааналитик: «У меня не очень развита эмпатия, поэтому я не умею настраиваться на эмоциональное состояние собеседников. Вместо этого я нахожу с ними общий язык через прошлое.

По большому счету я начинаю понимать людей только тогда, когда узнаю, где они выросли, кто их родители, какие предметы они изучали в колледже».

Грегг Х., главный бухгалтер: «Недавно я перевел весь офис на новую систему бухгалтерского учета, и прижилась она только потому, что я уважительно отнесся к прошлому своих сотрудников. Разрабатывая систему бухгалтерского учета, люди вкладывают в нее свою кровь, пот и слезы, частицу себя. Они отождествляют себя с ней. Так что прийти и вежливо сообщить о том, что собираешься ее изменить, — это как если бы я заявил вам, что собираюсь отнять вашего ребенка. Вот с таким накалом эмоций мне приходилось иметь дело. Мне нужно было уважать эту связь, это прошлое, иначе команда сразу бы меня отвергла».

ОСМОТРИТЕЛЬНОСТЬ

Вы осторожны. Вы бдительны. Вы не пускаете посторонних в свою личную жизнь. Вы знаете, что мир — место непредсказуемое. Все может казаться на своих местах, но это на поверхности. Вы чувствуете, что, если копнуть глубже, обнаружится масса рисков. Вместо того чтобы отрицать их, вы вытаскиваете каждый риск на поверхность. Тогда их можно идентифицировать, оценить и в конечном итоге уменьшить. Таким образом, вы довольно серьезный человек, который относится к жизни с некоторой осторожностью. Например, вам нравится планировать заранее, чтобы предвосхитить возможные проблемы. Вы выбираете друзей осторожно и не откровенничаете, когда разговор заходит о чем-то личном. Вы стараетесь «не переборщить» с похвалой и признанием заслуг, чтобы это не было неправильно истолковано. Если некоторые недолюбливают вас за то, что вы не столь открыты, как другие, — пусть так. Жизнь для вас — это не конкурс. Жизнь — это что-то вроде минного поля. Другие могут бежать по нему без оглядки, если им так вздумается, но вы придерживаетесь другого подхода. Вы выявляете опасности, взвешиваете их возможное влияние и затем делаете обдуманый шаг. Вы двигаетесь осторожно.

Комментарии к теме «Осмотрительность»

Дик Х., кинопродюсер: «Моя основная задача — сократить в проекте число переменных. Меньше переменных — меньше риск. Во время переговоров с директорами все незначительные вопросы обязательно улаживаются вначале. Разобравшись с мелочами, я чувствую себя лучше. Я могу сосредоточиться и контролировать ход разговора».

Дебби М., менеджер проектов: «Я человек практичный. Когда мои коллеги фонтанируют разными чудесными идеями, я задаю вопросы: «Как это будет выглядеть на практике? Как это примет та или иная группа людей?» Не сказала бы, что спорю из духа противоречия, поскольку это деструктивный подход, но я действительно взвешиваю последствия и оцениваю риски. И думаю, благодаря моим вопросам принимаются более правильные решения».

Джейми Б., работник сферы обслуживания: «Я не очень организованный человек, но двойной контроль — безусловно, мой конек. Я уделяю ему много внимания не потому, что такой гиперответственный или что-то в этом роде, а для того, чтобы чувствовать себя

уверенно. В плане отношений, работы, всего остального. У меня под ногами скользкая почва, и мне нужно знать, что я твердо стою на земле».

Брайан Б., школьный администратор: «В настоящий момент я занимаюсь разработкой плана безопасности в школе: участвую в конференциях, и у нас работают восемь комитетов. В округе действует наблюдательный совет, но я все еще не доволен опорной схемой. Моя начальница спрашивает: “Когда я смогу увидеть план?” А я отвечаю: “Не сейчас, я еще не всем доволен”. Она широко улыбается: “Брайан, мне не нужен идеальный план, мне нужен просто план”. Но она не торопит меня, поскольку понимает, что дотошность, которую я проявляю сейчас, окупится сторицей. Благодаря предварительной работе принятое решение остается неизменным. Оно не отменяется».

РАЗВИТИЕ

Вы видите потенциал в других людях. Очень часто на самом деле, кроме потенциала, вы больше ничего и не видите. На ваш взгляд, ни один человек не сформирован до конца. Напротив, каждый человек постоянно развивается, он полон различных возможностей. Именно это привлекает вас в людях. Когда вы взаимодействуете с другими людьми, ваша цель — помочь им достичь успеха. Вы ищете все новые интересные сложности, через которые им следует пройти. Вы придумываете интересные ситуации, благодаря которым они могут вырасти, достигнуть чего-то большего. И все это время вы ищете признаки роста: новый тип поведения, освоенный или измененный, небольшое совершенствование навыка, проблеск мастерства или уверенной беглости там, где до этого были только робкие шаги. Для вас эти маленькие улучшения — невидимые для некоторых — являются явными признаками реализуемого потенциала. Эти признаки роста других людей и есть ваше «топливо». Они придают вам силы и приносят удовлетворение. Со временем многие будут обращаться к вам за помощью и ободрением, поскольку они чувствуют, что ваше желание помочь — искреннее и что оно приносит вам самим моральное удовлетворение.

Комментарии к теме «Развитие»

Мерилин К., президент колледжа: «На церемонии вручения дипломов среди студентов, изучавших медсестринское дело, подавляющее большинство женщин в возрасте около 35 лет. Выпускнице вручают диплом, а в дальнем ряду на сиденье стоит карапуз и кричит: “Молодец, мамочка!” Меня это так трогает, и каждый раз я не могу удержаться от слез».

Джон М., менеджер по рекламе: «Я не адвокат, не врач, не мастер по изготовлению подсвечников. Мои навыки лежат в иной плоскости. Я понимаю людей и их мотивы, получаю удовольствие от созерцания того, как люди открывают себя с новых, неизведанных сторон, и от знакомства с людьми, обладающими талантами, которых у меня нет».

Анна Г., медсестра: «У меня есть пациентка, молодая женщина, с таким серьезным повреждением легких, что ей до конца жизни придется дышать через кислородную трубку. Она настолько слаба, что никогда не сможет вести нормальную жизнь, отчего она приходит в отчаяние. Непонятно, то ли ей не хватает кислорода, потому что она нервничает, то ли она нервничает, потому что ей не хватает кисло-

рода. Она говорит о самоубийстве, потому что не может работать, не может ничего сделать для своего мужа. И я помогаю ей переключиться на то, что ей доступно, а не заикливаться на вещах за пределами ее возможностей. Оказалось, что она очень творческий человек, многое умеет делать руками. И я посоветовала ей: “Смотри, сколько ты всего умеешь! Если эти увлечения приносят тебе удовольствие, почему бы не заняться ими? С этого можно начать”. Женщина расплакалась и сказала: “Мне хватает сил только на то, чтобы вымыть одну чашку”. — “Это сегодня, — ответила я. — А завтра ты вымоешь две”. К Рождеству она уже рукодельничала всю и, кстати, продавала многие свои работы».

ДИСЦИПЛИНИРОВАННОСТЬ

Вам хотелось бы, чтобы мир был предсказуем. Его необходимо упорядочить, его нужно планировать. Поэтому вы инстинктивно накладываете на свой мир некую структуру. Вы устанавливаете распорядок действий. Вы сосредоточены на графиках и сроках. Вы разбиваете долгосрочные проекты на ряд конкретных краткосрочных планов и старательно работаете над выполнением каждого из них. Вы не обязательно аккуратны в мелочах, но вам нужна четкость. Сталкиваясь с неизбежным беспорядком жизни, вы хотите чувствовать, что у вас все под контролем. Это чувство возникает благодаря всем этим процедурам, графикам и структурам. Те, у кого не сильна склонность к «Дисциплинированности», могут порой возмущаться по поводу вашего стремления к порядку, но это не обязательно приводит к конфликту. Вы должны понять, что не все разделяют ваше стремление к предсказуемости; у людей есть другие способы добиваться результата. В то же время вы можете помочь им понять и даже начать ценить вашу потребность в структуре. Вашу нелюбовь к сюрпризам, нетерпимость к ошибкам и внимание к деталям не следует истолковывать как формы контроля, загоняющие людей в некие рамки. Наоборот, все это следует рассматривать как проявления вашего инстинктивного способа продолжать двигаться вперед и сохранять тот же уровень производительности перед лицом многочисленных отвлекающих факторов, имеющих место в жизни.

Комментарии к теме «Дисциплинированность»

Лес Т., менеджер по обслуживанию: «Поворотным пунктом в моей карьере можно считать посещение курсов по правильному планированию времени. Я всегда был дисциплинированным, но мои возможности значительно возросли, когда я научился ежедневно применять свою дисциплинированность в организационном процессе. Благодаря Palm Pilot я звоню матери каждое воскресенье, а не раз в несколько месяцев; каждую неделю приглашаю жену пообедать в ресторане без просьб и напоминаний с ее стороны; благодаря ему мои сотрудники знают: если я прошу показать мне что-то в понедельник, то в понедельник обязательно позвоню, если этого не увижу. Palm Pilot настолько прочно вошел в мою жизнь, что я даже удлинил карманы всех брюк, чтобы он в них нормально помещался».

Трой Т., руководитель отдела сбыта: «Пусть моя система хранения документов и не такая красивая, зато очень удобная. Я все пишу

от руки. Никто из клиентов эти записи все равно не увидит, так зачем тратить время на наведение красоты? Главное в работе торгового агента — соблюдение сроков и поддержание контактов. Система организации позволяет отслеживать абсолютно все изменения с тем, чтобы я мог нести ответственность не только за свои сроки и контакты, но и за сроки и контакты моих клиентов и коллег. Если те не связываются со мной в условленное время, я шлю им напоминание по электронной почте. На днях один из них признался: «Я перезвонил вам еще и потому, что знал: вы обязательно оставите голосовое сообщение, если не дождетесь звонка»».

Дидре С., офис-менеджер: «Ненавижу попусту терять время, поэтому составляю списки, длинные списки, которые помогают мне не отвлекаться. Сегодня мой список состоит из 90 пунктов, и я должна выполнить 95% из них. Это дисциплинирует, потому что я никому не позволяю понапрасну тратить мое время. Я не грубая, но могу в тактичной и шутиливой форме дать понять, что пришла пора закругляться».

ЭМПАТИЯ

Вы чувствуете эмоции окружающих. Вы способны почувствовать то, что чувствуют они, и притом так, будто эти чувства — ваши собственные. Интуитивно вы способны увидеть мир их глазами и понять их точку зрения. Вы совсем не обязательно согласитесь с их точкой зрения. Вы не обязательно сочувствуете проблемам каждого человека, эмпатия не означает сочувствия. Вы не обязательно одобряете тот выбор, который делает каждый человек, но вы понимаете этот выбор. Эта инстинктивная способность понимать очень сильна. Вы слышите не произнесенные вслух вопросы. Вы предвосхищаете потребности. Когда другие не знают, что сказать, вы находите и нужные слова, и нужный тон. Вы помогаете людям высказать свои чувства себе самим и окружающим. Вы помогаете им выразить свои эмоции. Именно поэтому люди тянутся к вам.

Комментарии к теме «Эмпатия»

Элис Д., администратор: «Недавно я присутствовала на собрании попечителей, и одна из участниц выступила с идеей, имевшей важнейшее значение как для нее, так и для всей группы. Но никто не слушал ее речь, никто не слушал ее по-настоящему. Бедняга пала духом. Это было написано у нее на лице, и пару дней она ходила сама не своя. В конце концов я заговорила с ней о ее идее, выбирая слова, которые наиболее точно выражали ее чувства: “Все пошло не так. Я хорошо тебя понимаю. Знаю, как для тебя это было важно, и сейчас ты собой недовольна...” И она принялась изливать душу: “Ты единственная, кто по-настоящему меня слушал и кто удосужился заговорить со мной об этом”».

Брайан Х., администратор: «Когда моя команда принимает решения, я люблю задавать такие вопросы: “Что об этом скажет этот человек? А что скажет вот этот?” Другими словами, поставьте себя на их место. Давайте взглянем на возможные аргументы с их позиции с тем, чтобы быть более убедительными».

Джанет П., школьный учитель: «Я никогда не играла в баскетбол, потому что в мое время девочек не допускали к игре, но по ходу матча могу точно определить, когда у команды иссякает запас энергии. Мне хочется подойти к тренеру и сказать: “Ну же, подбодрите их. Они выдохлись”. Эмпатия проявляется и в больших группах; ты чувствуешь толпу».

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ

Для вас важен баланс. Вы относитесь к людям одинаково вне зависимости от их положения в жизни, поэтому вы не хотите, чтобы чаша весов слишком сильно склонялась в чью-либо пользу. На ваш взгляд, это ведет к эгоизму и индивидуализму. В результате некоторые люди получают несправедливые преимущества благодаря своим связям, происхождению или взяточничеству. Вам это претит. Вы видите себя в роли стража, который не допускает этого. В отличие от этой системы, в которой люди делают друг другу особые одолжения, вы верите, что люди работают лучше в рамках последовательной системы с четкими правилами, которые известны всем и в равной степени применимы ко всем. В такой системе люди знают, что от них ждут. Она предсказуема и беспристрастна. Она справедлива. В ней каждый человек имеет равные шансы показать, чего он стоит.

Комментарии к теме «Последовательность»

Саймон Х., главный управляющий гостиницы: «Я постоянно напоминаю старшим менеджерам о том, что не стоит злоупотреблять привилегиями относительно парковки или использовать свое положение, чтобы играть в гольф, пока клиенты вынуждены ждать. Менеджеры терпеть не могут, когда я акцентирую внимание на таких вещах, просто я из тех людей, кто не приемлет злоупотреблений привилегиями. К тому же я очень много времени общаюсь с сотрудниками, которых мы нанимаем на час, и испытываю к ним громадное уважение. Вообще, и я не раз говорил об этом своим менеджерам, чем ниже люди находятся на иерархической лестнице, тем лучше я к ним отношусь».

Джейми К., редактор журнала: «Я из тех, кто всегда на стороне обездоленных. Ненавижу, когда люди не получают равного шанса только из-за каких-то неподвластных контролю обстоятельств. Чтобы подкрепить свои слова делом, я собираюсь учредить в родном университете стипендию, которая позволила бы студентам-журналистам с ограниченными средствами проходить практику, не оплачивая при этом обучение в колледже. Мне повезло. Родители финансировали мою учебу, когда я стажировалась в NBC в Нью-Йорке. Некоторые семьи не могут себе этого позволить, но студенты все равно должны получать равные шансы».

Бен Ф., руководитель производства: «Всегда отдавай должное тому, кто это заслужил» — вот мой девиз. Если я на собрании подаю идею, которая принадлежит кому-либо из моих сотрудников, то обязательно во всеуслышание объявляю ее автора. Почему? Потому что так поступали мои начальники, и теперь такой вариант кажется мне единственно правильным и справедливым».

СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ

«Куда я иду?» — спрашиваете вы себя. Вы задаетесь этим вопросом каждый день. Так как в вас сильна область Сосредоточенности, вам необходима четко обозначенная конечная цель. Если таковой нет, ваша жизнь и работа могут очень быстро разочаровать вас. Поэтому каждый год, каждый месяц и даже каждую неделю вы ставите цели. Эти цели служат для вас компасом, они помогают вам определять приоритеты и вносить необходимые коррективы, чтобы вернуться к заданному курсу. Сосредоточенность — мощная сила, поскольку она заставляет вас отфильтровывать ненужное; вы инстинктивно оцениваете, поможет вам какое-либо действие стать ближе к намеченной цели или нет. Если нет, вы его отбрасываете. В итоге ваша сосредоточенность заставляет вас быть эффективным. Разумеется, у нее есть обратная сторона: из-за нее вы не выносите задержек, препятствий, даже косвенно влияющих вещей, независимо от того, насколько они кажутся интригующими. Это делает вас исключительно ценным членом команды. Когда другие люди начинают блуждать по соседним улицам, вы возвращаете их на главную магистраль. Ваша сосредоточенность напоминает всем о том, что если что-то не способствует вашему движению вперед, значит, оно не важно. А если оно не важно, оно не стоит вашего времени. Вы помогаете всем двигаться заданным курсом.

Комментарии к теме «Сосредоточенность»

Ник Х., руководитель в компьютерной фирме: «Личная эффективность имеет для меня большое значение. Я из тех людей, кто играет партию в гольф за два с половиной часа. Когда я работал в Electronic Data Systems, то составил перечень специфических вопросов, с помощью которых мог провести проверку любого подразделения за пятнадцать минут. Основатель, Росс Перо, называл меня дантистом, потому что весь мой день состоял из таких вот зубодробительных 15-минутных собеседований».

Бред Ф., руководитель отдела сбыта: «Я всегда расставляю приоритеты, стараюсь выбрать наиболее оптимальный маршрут к поставленной цели, предполагающий минимум работы вхолостую и минимум лишних движений. Я, к примеру, получаю очень много звонков от клиентов, которые хотят, чтобы я позвонил в отдел обслуживания. Вместо того чтобы перезванивать каждый раз, я звоню один раз в конце дня и решаю все вопросы скопом».

Майк Л., администратор: «Люди восхищаются тем, как я умею смотреть на вещи в перспективе и придерживаться выбранного пути. В то время как другие застревают перед искусственными барьерами и погрязают в каких-то проблемах, я легко перепрыгиваю через них, заново навожу фокус, и дальше все идет своим чередом».

Дориан Л., домохозяйка: «Я принадлежу к тем людям, кто не тратит времени попусту — ни в разговорах, ни в работе, ни совершая покупки вместе с мужем. Он любит примерять множество вещей и получает от этого удовольствие, а я примеряю одну вещь и, если она мне понравилась и не стоит бешеных денег, покупаю ее. Я оперативный покупатель».

БУДУЩЕЕ

«Не правда ли, было бы здорово, если...» Вы относитесь к типу людей, которые любят заглядывать за горизонт. Будущее завораживает вас. Перед глазами, словно кинопроекцию, вы во всех подробностях видите очертания будущего, и именно эта живая картина постоянно тянет вас вперед, в завтрашний день. Что именно будет представлено на этой картине, зависит от других ваших сильных сторон и интересов (более совершенный продукт, более эффективная команда, лучшая жизнь, лучший мир), но она всегда будет вдохновлять вас. Вы мечтатель, у которого есть представление о том, что может быть, и который очень ценит эти представления. Когда настоящее слишком разочаровывает, а люди вокруг вас слишком прагматичны, вы выстраиваете в воображении свое видение будущего, и именно это видение дает вам силы. Оно может давать силы и другим. На самом деле люди часто обращаются к вам, чтобы вы рассказали о своем видении будущего. Им требуется картина, которая поможет им «целиться выше», поднять свой моральный дух. Вы можете нарисовать им эту картину. Практикуйтесь в этом. Тщательно подбирайте слова. Сделайте картину как можно более яркой. И люди загорятся надеждой, которую вы несете.

Комментарии к теме «Будущее»

Дэн Ф., школьный администратор: «Я в любой ситуации говорю: “Ты когда-нибудь думал о...?” Интересно, сможем ли мы... Не верю, что это невозможно. Просто пока еще никто этого не делал. Давайте что-нибудь придумаем”. Я всегда ищу различные варианты, пути, не увязшие в трясине статус-кво. По сути, нет такой вещи, как статус-кво. Вы двигаетесь либо вперед, либо назад. Такова реальность, по крайней мере с моей точки зрения. В настоящий момент я уверен, что моя профессия регрессирует. Государственные школы вытесняются частными школами, домашним и интернет-обучением. Мы должны отказаться от старых обычаев и строить новое будущее».

Д-р Йен К., терапевт: «В клинике мы формируем группу специалистов, известных как “госпиталисты”. Для того чтобы пациенту во время пребывания в больнице не нужно было переходить от одного врача к другому, я предложил организовать группу из медицинских работников. По моим представлениям, она должна состоять из 15–20 докторов медицины разных полов и национальностей и 20–25 прак-

тикующих медсестер. Появится около пяти новых услуг, большинство из которых имеют отношение к хирургии и связаны с процессом оперативного лечения и уходом за госпитализированными пожилыми людьми. В нашей клинике переосмысливается модель медицинского обслуживания. Мы заботимся не только о пациентах, находящихся в клинике на лечении. Если к нам поступает пациент для операции на колене, перед операцией его осматривает кто-то из госпиталистов, он же наблюдает за ним в течение всего периода пребывания в больнице, а затем проводит повторный осмотр через шесть недель. Мы предоставляем пациентам полный цикл обслуживания с тем, чтобы они не запутались в бесконечной череде врачей. Чтобы получить финансирование, я мысленно нарисовал всю картину и постоянно описывал ее заведующему клиникой. Думаю, описание оказалось настолько реальным, что администрации не оставалось ничего другого, кроме как выделить средства».

ГАРМОНИЯ

Вы ищете сферы, в которых возможно согласие. По вашему мнению, от конфликта и трений толку мало, поэтому вы стараетесь свести их к минимуму. Если вы знаете, что у тех, кто вас окружает, разные точки зрения, вы стараетесь, чтобы они нашли общий язык. Вы пытаетесь увести их от конфронтации и привести к гармонии. На самом деле гармония — одна из ценностей, которыми вы руководствуетесь в жизни. Вы не в состоянии понять, зачем столько времени люди тратят впустую на то, чтобы навязать свою точку зрения другим. Разве не стали бы мы все продуктивнее, если бы держали свои мнения под контролем и стремились бы к консенсусу и взаимной поддержке? Вы уверены, что стали бы, и вы живете в соответствии с этим убеждением. Когда другие шумно рассказывают о своих целях, амбициях и убеждениях, ревностно отстаивая свою точку зрения, вы молчите. Когда другие стремглав бросаются куда-либо, вы — гармонии ради — охотно скорректируете собственные цели, чтобы они совпали с задачами этих людей (но только если их базовые ценности не входят в противоречие с вашими). Когда другие начинают спорить о своих излюбленных теориях или идеях, вы не вступаете в дискуссию, предпочитая говорить о практических, земных вещах, о которых вы все сможете договориться. На ваш взгляд, мы все находимся в одной лодке, и эта лодка нам нужна, чтобы достичь нашей цели. Это хорошая лодка. Поэтому не нужно ее раскачивать только для того, чтобы показать, что вы можете ее раскачать.

Комментарии к теме «Гармония»

Джейн К., монахиня бенедиктинского монастыря: «Я люблю людей и легко нахожу с ними общий язык, потому что умею подстраиваться. Я принимаю форму сосуда, в который меня наливают, так что меня не очень-то просто вывести из себя».

Чак М., школьный учитель: «Я не люблю конфликтов в классе, но при этом научился позволять ситуации развиваться естественным образом, а не пытаться тут же подавить ее. В самом начале моей преподавательской деятельности, стоило кому-то отпустить негативное замечание, я начинал думать: “Почему ты так сказал?” — и старался как можно быстрее забыть об этих словах. Теперь же я принимаю мнение любого ученика в классе и считаю, что мы просто придерживаемся разных взглядов по одному и тому же вопросу».

Том П., технический специалист: «Прекрасно помню, мне было лет десять или одиннадцать, и ребята в школе постоянно ссорились. По какой-то причине я чувствовал себя обязанным вмешаться и примирить их. Всегда выступал миротворцем».

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

Вас увлекают идеи. Что такое идея? Идея — это концепция, наилучшее объяснение для максимального числа событий. Вы радуетесь, когда под сложными нагромождениями открываете изящную и простую идею, которая объясняет, почему вещи происходят именно так, а не иначе. Идея — это связь. Ваш ум постоянно ищет связи, вам интересно, когда совершенно разные, казалось бы, явления оказываются как-то связанными между собой. Идея — это новый взгляд на знакомые задачи. Вам нравится брать знакомый нам мир и поворачивать его под странным, непривычным, но интересным углом. Вы любите новые идеи за их глубину, оригинальность, за то, что они приносят ясность, за то, что они опровергают старые представления, за их необычность. Поэтому, когда какая-то новая идея приходит вам в голову, вы ощущаете прилив энергии. Другие люди могут называть вас творческим человеком, оригиналом, концептуалистом или даже интеллектуалом. Возможно, все эти качества у вас есть. Кто знает? Но одно вы знаете точно: идеи — это увлекательно. И чаще всего этого вам достаточно.

Комментарии к теме «Генератор идей»

Марк Б., писатель: «Мой мозг находится в непрестанном поиске связей между вещами. Недавно я искал “Мону Лизу” в Лувре, завернул за угол и был ослеплен вспышками тысяч фотокамер, направленных на миниатюрную картину. По какой-то причине этот образ запечатлелся в моей памяти. Затем я увидел табличку, запрещающую фотографии со вспышками, и этот образ тоже сохранился в сознании. Как странно, подумалось мне, ведь я читал, что вспышки при фотографировании могут повредить картины. Примерно через полгода я прочел, что в текущем столетии “Мону Лизу” крали, по крайней мере, два раза. В одно мгновение все кусочки сложились воедино. Единственное объяснение, которое можно было найти: настоящая “Мона Лиза” не выставляется в Лувре. Подлинник украден, а музей, боясь признаться в своей беспечности, выставляет подделку. Не знаю, правда это или нет, но какая классная история».

Андреа Х., дизайнер интерьеров: «Если в моем сознании что-то не складывается в единое целое, я начинаю странно себя чувствовать. Для меня каждый предмет мебели представляет собой идею. Он выполняет свою собственную функцию, как индивидуально, так и

в сочетании с другими предметами. Представление о том или ином предмете мебели настолько отчетливо, что его невозможно игнорировать. Если я сижу в комнате, где стулья не исполняют свою собственную функцию — они неправильно подобраны, неверно расставлены или стоят слишком близко к кофейному столику, — то начинаю испытывать физический дискомфорт и отвлекаться. И потом не могу выбросить эту картину из головы. Как-то я проснулась в три часа ночи и мысленно стала прохаживаться по дому клиента, переставляя мебель и перекрашивая стены. Впервые подобное случилось со мной в очень юном возрасте, мне было лет семь, наверное».

ВКЛЮЧЕННОСТЬ

«Сделать круг шире». Это та философия, на которую вы ориентируетесь в жизни. Вы хотите «вовлечь» людей и заставить их почувствовать себя частью группы. В противоположность тем, кого тянет только к эксклюзивным группам, вы активно избегаете групп, которые не допускают к себе других. Вы, напротив, хотите расширить группу так, чтобы как можно больше людей могли пользоваться ее поддержкой. Вы не выносите ситуации, когда люди извне заглядывают внутрь. Вы хотите привлечь их внутрь, чтобы они почувствовали тепло, которое исходит от группы. Вы по натуре человек доброжелательный и терпимый. Независимо от расы, пола, гражданства, особенностей личности или религии вы редко судите кого-либо. Суждения могут оскорбить чьи-то чувства. Зачем это делать, если в этом нет необходимости? Ваша доброжелательность и терпимость не обязательно основываются на убеждении, что мы все разные и что нужно уважать эти различия. Эти черты скорее основаны на мнении, что, в сущности, все мы одинаковы. Все мы в равной степени важны. Поэтому никого нельзя сбрасывать со счетов. Каждого нужно «включать» в группу. Это мнимум, которого заслуживаем мы все.

Комментарии к теме «Включенность»

Харри Б., консультант по трудоустройству: «В детстве, несмотря на стеснительность, я всегда приглашал других поиграть. Собирая в школе ту или иную команду, я не хотел, чтобы кто-то оставался в стороне. Помню, когда мне было лет 10 или 11, у меня был приятель-католик, не принадлежавший к нашей церкви. Однажды мы находились на званом обеде в церкви, и он появился в дверях, поскольку у нас имелись свои планы на тот вечер. Я тут же поднялся, подвел его к семье и усадил за наш стол».

Джереми Б., адвокат: «Начав заниматься этой работой, я знакомился с людьми и практически в первый же день мы становились закадычными друзьями, правда, потом выяснялось, что у каждого из них масса своих, ну знаете, забот-хлопот, проблем, планов, а я уже запланировал званые обеды и ввел их в свой социальный круг. Мой партнер Майк спрашивает меня: “Что конкретно побудило тебя проникнуться такой симпатией к этому человеку?” И я задаюсь вопросом, почему при первой же встрече я так прикипел к нему душой. И впоследствии мы с Марком стараемся сосредоточиться именно на этом

качестве... потому что, включив человека в свой круг, я не могу вытолкнуть его».

Джайлз Д., корпоративный консультант: «Во время занятий я чувствую, когда кто-то отвлекается от обсуждения, и незамедлительно возвращаю его к разговору. На прошлой неделе мы долго обсуждали аттестацию работников, и одна женщина за все обсуждение не произнесла ни слова. Я сказал: “Моника, мы говорим об аттестации. Какие-нибудь мысли на тему?” Считаю, такой подход помогает мне в работе. Когда я, к примеру, не знаю ответ на тот или иной вопрос, его нередко предлагает человек, которого я втягиваю в разговор».

ИНДИВИДУАЛИЗАЦИЯ

Благодаря вашей естественной способности к индивидуализации вам интересны уникальные качества каждого человека. Вас раздражают обобщения или «типизация», поскольку вы не хотите скрывать те уникальные особенности или отличия, которые есть у каждого человека. Наоборот, вы сосредоточены на различиях между людьми. Вы инстинктивно наблюдаете за стилем каждого человека, его мотивацией, как каждый думает и как строит отношения. В жизни каждого человека вы слышите уникальные истории. Эта склонность объясняет, почему вы для каждого из друзей всегда выбираете идеальный подарок ко дню рождения, почему вы знаете, что один предпочитает похвалы на публике, а другой терпеть этого не может и т. д. Благодаря тому что вы с пронизательностью наблюдаете за сильными сторонами других людей, вы можете выявить в каждом все самое лучшее, что в нем есть. Способность к индивидуализации также позволяет вам строить продуктивные команды. В то время как другие ищут идеальную «структуру» или «процесс» для команды, вы инстинктивно понимаете, что секрет отличной команды — это такой подбор людей, чтобы каждый мог делать то, что у него лучше всего получается.

Комментарии к теме «Индивидуализация»

Лес Т., менеджер по обслуживанию: «Карл — один из наших лучших работников, но ему все равно нужно встречаться со мной каждую неделю. Он нуждается в некотором поощрении, признании заслуг и после очередной беседы испытывает небольшой подъем. Грег, напротив, не любит слишком часто встречаться, поэтому я стараюсь не беспокоить его. И наши встречи больше нужны мне, чем ему».

Марша Д., руководитель в сфере издательского бизнеса: «Иногда я выбираюсь из своего кабинета и — знаете, как в комиксах рисуют такие белые пузыри над головами персонажей? — словно вижу над головами сотрудников такие же пузыри, в которых написано все, о чем они думают. Звучит, конечно, странно, но такое происходит постоянно».

Джайлз Г., руководитель отдела продаж: «В этой роли я совсем недавно, но помню, когда я только пришел на эту должность, мы проводили собрание и застряли на одном вопросе и долго ходили кругами. Я начал терять терпение и вдруг подумал: “Эти люди никогда не видели, как я злюсь. Надо бы проверить, как они на это реагируют”».

Я вспыхнул, и было очень интересно наблюдать за реакцией присутствующих: одни восприняли мое поведение спокойно, другие сочли его вызовом, а третьи забились в угол. Эти реакции кое-что поведали мне о каждом из них, кое-что, что я мог использовать в дальнейшей работе».

Андреа Х., дизайнер интерьеров: «Когда я прошу людей описать свой стиль, многие затрудняются это сделать, поэтому я задаю один вопрос: “Какое место в доме у вас самое любимое?” Тогда их лица загораются: они знают, что хотят показать мне. Глядя на это место, я начинаю составлять представление о хозяевах и их предпочтениях».

ВКЛАД

Вы любознательны. Вы собиратель. Вы, возможно, собираете информацию — слова, факты, книги или цитаты — либо осязаемые предметы, например бабочек, открытки с портретами звезд футбола, фарфоровых кукол или черно-белые фото. Что бы вы ни собирали, вы собираете потому, что это вам интересно. У вас такой склад ума, что вам интересно многое. Мир столь увлекателен именно потому, что в нем бесчисленное множество всего разнообразного и сложного. Если вы много читаете, вы не обязательно делаете это для тренировки ума, а скорее для того, чтобы положить в свой архив еще больше информации. Если вы любите путешествовать, это потому, что любое новое место дает вам новые факты и предметы. Их можно приобрести и сохранить. Зачем их сохранять? Когда вы решаете сохранить ту или иную вещь, очень часто довольно сложно сказать точно, когда и зачем она может вам понадобиться, но кто знает, когда эти вещи могут пригодиться? Помня обо всех возможных вариантах применения вещей, вы очень неохотно их выбрасываете. Поэтому вы продолжаете приобретать, собирать и систематизировать. Это интересно. Это освежает ум. И, кто знает, возможно, когда-нибудь это пригодится.

Комментарии к теме «Вклад»

Эллен К., писательница: «Даже в детстве я хотела все знать. У меня была игра: “Мой вопрос на сегодня”. Я придумывала самые необычные вопросы, после чего принималась искать книги, в которых мог бы содержаться ответ. Пусть я мало что смыслила в этих книгах, я с головой погружалась в чтение, потому что где-то на их страницах таился ответ на мой вопрос. Вопросы стали тем компасом, что вели меня от одной порции информации к другой».

Джон Ф., руководитель отдела управления персоналом: «Я из тех людей, кто считает Интернет величайшим изобретением человечества. Раньше я чувствовал себя таким потеряннным, а теперь, если хочу узнать ситуацию на фондовом рынке, или правила какой-нибудь игры, или ВВП Испании, или получить какую-либо иную информацию, я просто сажусь за компьютер, включаю поиск и нахожу все, что нужно».

Кевин Ф., торговый агент: «Просто удивительно, сколько всяких знаний хранится у меня в голове, и я обожаю играть в “Счастливым

случай», «Свою игру» и все в таком духе. Я без особых колебаний выбрасываю материальные предметы, но при этом терпеть не могу, когда впустую пропадают знания или когда я не имею возможности подробнее прочесть об интересующем меня вопросе».

МЫШЛЕНИЕ

Вам нравится размышлять. Вы любите умственную деятельность. Вы любите тренировать «мышцы» своего ума, развивая его в различных направлениях. Такая потребность в умственной деятельности может быть сосредоточена на чем-то одном. Например, вы можете пытаться решить какую-то проблему, или выработать идею, или понять чувства другого человека. Конкретная «фокусировка» будет зависеть от других ваших сильных сторон. С другой стороны, эта умственная деятельность вполне может и не иметь конкретного фокуса. Область «Мышление» не определяет, о чем вы думаете, она просто свидетельствует о том, что вы любите размышлять. Вы относитесь к типу людей, которые любят побыть в одиночестве, поскольку это время вы используете для размышлений. Вы постоянно погружены в себя. В каком-то смысле вы сам себе лучший товарищ, так как сами задаете себе вопросы и пробуете ответы на себе же, чтобы понять, насколько они хороши. Такой анализ может привести вас к легкому чувству неудовольствия, если вы сравниваете то, что реально делаете, с теми мыслями и идеями, которые порождает ваш ум. Такой анализ может относиться и к более прагматичным вещам, например к событиям дня или к разговору, который вы планируете. Куда бы ни завели вас эти мысли, «Мышление» — одна из констант вашей жизни.

Комментарии к теме «Мышление»

Лорен Х., менеджер проектов: «Наверное, малознакомые со мной люди считают меня экстравертом. Я не отрицаю тот факт, что люблю людей, но они бы сильно удивились, узнав, сколько времени мне нужно побыть в одиночестве, чтобы нормально чувствовать себя в обществе. Мне нравится работать в собственной компании. Мне по душе одиночество, поскольку оно дает мне возможность перенастроить размытый фокус. В одиночестве рождаются самые лучшие идеи. Идеи должны повариться и потомиться. Эту фразу я использовала, даже когда была моложе: “Я поставила идеи на маленький огонь, теперь подожду, пока они будут томиться”».

Майкл П., руководитель отдела маркетинга: «Странно, но для нормальной работы мне нужен шум, иначе я не могу сосредоточиться. Мне нужно, чтобы какая-то часть мозга была занята, в противном случае он работает в таком количестве направлений, что я просто

ничего не успеваю сделать. Если мозг отвлечен телевизором или бегающими вокруг детьми, я без проблем концентрируюсь».

Хорхе Х., управляющий заводом и бывший политический заключенный: «В качестве наказания в тюрьме использовалась одиночная камера, но я не так ненавидел ее, как остальные заключенные. Кажется, что в ней совсем одиноко, но мне одиноко не было. Находясь в одиночном заключении, я размышлял о своей жизни, пытался разобраться в себе и в том, что для меня по-настоящему важно, своей семье, ценностях. Как ни странно, “одиночка” успокаивала и делала меня сильнее».

УЧЕНИК

Вы любите учиться. Предмет, который вас больше всего интересует, определяется другими вашими талантами и вашим опытом, но каким бы он ни был, вас всегда будет привлекать процесс учебы. Именно процесс — больше, чем содержание или результат, — доставляет вам наибольшее удовольствие. Упорное осознанное движение от невежества к знанию придает вам силы. Радость открытия первых нескольких фактов, первые попытки рассказать выученное или попрактиковаться в том, чему научились, растущая уверенность в каком-либо освоенном навыке — все это привлекает вас. Ваш интерес заставляет вас находить возможности для дополнительного «взрослого» образования: посещать занятия йогой, брать уроки игры на фортепиано и т. п. Благодаря этому вы преуспеваете в динамичной рабочей среде, где от вас требуется заняться краткосрочным проектом и для этого узнать много нового о предмете за короткое время, после чего взяться за следующий проект. Талант «Ученик» не обязательно означает, что вы хотели бы стать экспертом в какой-либо области или стремитесь снискать уважение за счет обладания каким-либо дипломом или ученой степенью. Результат обучения менее значим для вас, чем сам процесс.

Комментарии к теме «Ученик»

Энни М., главный редактор: «Я начинаю нервничать, если не изучаю что-нибудь новое. Я люблю свою работу, но в прошлом году поняла, что мне не хватает новых знаний, и начала учиться танцевать чечетку. Звучит странно, правда? Понятное дело, я никогда не буду выступать профессионально, но мне нравится осваивать технические нюансы движений, с каждой неделей танцевать все лучше и лучше и постепенно повышать свое мастерство от новичка до среднего уровня. Вот где настоящий кайф».

Майлз А., руководитель производства: «Когда мне было семь, учителя нередко говорили моим родителям: “Майлз, возможно, и не самый умный ребенок, но он все впитывает как губка и, скорее всего, далеко пойдет, потому что будет постоянно тянуться вперед, к новым знаниям”. Только что я записался на курсы делового испанского. Наверное, слишком самонадеянно с моей стороны считать, что я могу освоить разговорный испанский и выучить язык в совершенстве, но, путешествуя по этой стране, я хочу уметь изъясняться на ее языке».

Тим С., преподаватель, работающий с руководителями: «Один из моих руководителей отличается такой любознательностью, что просто сходит с ума от того, что не в состоянии заниматься всем, что ему интересно. Я не такой. Мне не свойственно любопытство в таком широком смысле. Я предпочитаю копать глубже, углублять знания в той или иной области и затем использовать их в работе. Недавно, к примеру, один из клиентов попросил меня сопровождать его в Ниццу, во Францию, на бизнес-мероприятие. Я начал читать об этом городе, купил несколько книг, собирал информацию в Интернете. Это было интересное исследование, но я бы не стал им заниматься, если бы не представилась возможность посетить город по делам».

МАКСИМИЗАТОР

Средние оценки не для вас, вы мыслите в категориях совершенства. Чтобы перевести что-либо из разряда «ниже среднего» в разряд «чуть выше среднего», нужно затратить немало сил, и, на ваш взгляд, это приносит не так много удовлетворения. Превращение чего-то хорошего в нечто превосходное требует стольких же усилий, однако это намного более увлекательно. Сильные стороны, ваши собственные или кто-то другого, привлекают вас. Вы ищете их по особым признакам, словно ловец жемчуга. Проблеск природного мастерства, быстрая обучаемость, самостоятельно освоенные навыки — все это признаки обладания неким талантом. Обнаружив эту сильную сторону, вы чувствуете, что обязаны развить ее, усовершенствовать и поднять на более высокий уровень. Вы полируете жемчужину до блеска. Этот инстинктивный отбор сильных сторон ведет к тому, что остальные считают вас избирательным. Вы предпочитаете общаться с теми, кто способен оценить ваши индивидуальные сильные стороны. Вас также влечет к людям, которые обнаружили и развили свои собственные сильные стороны. Вы стараетесь избегать тех, кто стремится переделать вас, кто хочет, чтобы вы разбирались во всем, чего раньше не знали. Вы не хотите всю жизнь сожалеть о том, чего у вас нет. Вместо этого вы предпочтете выгодно использовать то, чем вас одарила природа. Это приятнее. Это продуктивнее. И, как ни странно, это труднее.

Комментарии к теме «Максимизатор»

Гевин Т., бортпроводник: «Я 10 лет преподавал аэробику и взял себе за правило просить людей сосредоточиться на том, что им нравилось в себе. Всем нам хотелось бы изменить какую-то часть своего тела, однако заикленность на ней деструктивна. Вы ходите по замкнутому кругу. Я говорил так: “Забудьте об этом. Лучше попробуйте сосредоточиться на чертах, которые вам нравятся, и тогда все мы с удовольствием израсходуем лишнюю энергию”».

Эми Т., редактор журнала: «Больше всего на свете я ненавижу править плохо написанные статьи. Если автор приносит мне статью, которая полностью расходится с заданной темой, я просто не могу заставить себя писать комментарии. Обычно в таких случаях я возвращаю статью и говорю: “Перепишите, пожалуйста, заново”. С другой стороны, я обожаю полировать почти безупречный материал,

доводя его до совершенства. Знаете, более точное слово здесь, немножко убрать там, и вот — блестящая статья готова».

Маршалл Г., руководитель отдела маркетинга: «У меня хорошо получается ставить перед людьми цели и в процессе их достижения укреплять командный дух. Но я не силен в стратегическом мышлении. К счастью, моему боссу это известно. Мы уже довольно давно работаем вместе. Он подобрал людей, отвечающих за стратегию, помогая мне еще лучше исполнять свою роль по постановке целей и сплочению команды. Мне повезло работать с начальником, думающим в таком ключе. Благодаря ему я чувствую себя более уверенно и быстрее продвигаюсь вперед, поскольку босс знает мои сильные и слабые стороны и не докучает мне с последними».

ПОЗИТИВНОСТЬ

Вы щедры на похвалы, часто улыбаетесь и всегда ищете положительные стороны сложившейся ситуации. Некоторые считают, что вы идете по жизни легко. Другие хотели бы, чтобы их жизнь была такой же насыщенной, какой им кажется ваша жизнь. В любом случае людям нравится находиться рядом с вами. Их мир рядом с вами кажется лучше благодаря вашему заразительному энтузиазму. Без вашей энергии и оптимизма некоторым их жизнь кажется однообразной или, и того хуже, гнетущей. Кажется, вы способны поднять их дух. Вы делаете каждый проект увлекательнее. Вы празднуете каждое достижение. Вы находите способ сделать все интереснее и энергичнее. Некоторые циники могут отталкивать ваш положительный заряд, но вы редко расстраиваетесь по этому поводу. Этого не допускает ваша «Позитивность». Почему-то вы не можете отделаться от убеждения, что жить — хорошо, что работа может быть в радость и что, несмотря на любые неудачи, не стоит терять чувства юмора.

Комментарии к теме «Позитивность»

Джерри Л., бортпроводник: «В самолете обычно столько народа, что с годами я взял себе за правило выделять одного или двух пассажиров и делать для них что-нибудь особенное. Разумеется, я учтив со всеми и демонстрирую тот уровень профессионализма, который предпочел бы по отношению к себе. Но, помимо этого, я стараюсь, чтобы благодаря моим шуткам, беседам и небольшим развлечениям один человек, или семья, или небольшая группа людей получили особое удовольствие от полета».

Энди Б., руководитель в области интернет-маркетинга: «Обожаю создавать шумиху. Я все время читаю журналы и, если нахожу в них что-нибудь интересное — новый магазин, новый блеск для губ, да что угодно, — обязательно начинаю трубить об этом направо и налево. “О, вы должны сходить в этот магазин. Он та-а-акой классный! Зацените, какие фотки”. Я описываю с такой страстностью, что окружающим волей-неволей приходится делать то, что я говорю. Не то чтобы я был великим торговым агентом. Это не так. На самом деле ненавижу закрывать сделки, ненавижу надоедать людям. Просто страстность в моем голосе побуждает людей думать: “Ох, наверное, это правда”».

Санни Г., менеджер по коммуникациям: «Думаю, в мире хватает негативно настроенных людей. Нам нужны позитивные люди, такие, кто предпочитает видеть то хорошее, что есть в нашей жизни. Люди негативного склада навевают на меня тоску. На моей прошлой работе был один парень, который каждое утро приходил ко мне в кабинет и грузил своими проблемами. Я намеренно избегал его. Как только замечу его, прячусь в туалет или еще где. В его обществе мир начинал казаться таким тоскливым. Меня это бесило».

ОТНОШЕНИЯ

Область «Отношения» описывает характер ваших отношений с окружающими людьми. Проще говоря, стремление налаживать отношения заставляет вас тянуться к людям, которых вы уже знаете. Вы не обязательно избегаете новых встреч, возможно, в силу других ваших склонностей вам нравится сближение с незнакомыми людьми, но, находясь в кругу близких друзей, вы действительно получаете огромное удовольствие и обретаете силу. Вы чувствуете себя комфортно в этих тесных связях. После того как установлен изначальный контакт, вы сознательно поощряете углубление отношений. Вы стремитесь понять их чувства, цели, страхи и мечты и хотите, чтобы они поняли ваши. Вам известно, что такая близость подразумевает некоторый риск — этим могут воспользоваться, но вы готовы на такой риск. Ценность для вас имеют только искренние отношения. А единственный способ убедиться в этом — довериться другому человеку. Чем большим вы друг с другом делитесь, тем больше вы вдвоем рискуете. Чем больше вы вдвоем рискуете, тем больше каждый из вас доказывает искренность отношений. Таков ваш путь к настоящей дружбе, и вы проходите его с охотой.

Комментарии к теме «Отношения»

Тони Д., пилот: «Я служил пилотом в морской пехоте, и, скажу вам, в морской пехоте не следует чураться слова “друг”. Ты должен уметь доверять другим. Даже не знаю, сколько раз моя жизнь оказывалась в чужих руках. Однажды у меня отвалилось крыло, и я бы погиб, если бы мой друг не доставил меня обратно в целостности и сохранности».

Джейми Т., предприниматель: «Я очень избирательно подхожу к выбору друзей. Познакомившись с людьми, я обычно не уделяю им чересчур много времени. Я не знаю их, они не знают меня. Но если в силу обстоятельств нам удастся сойтись поближе, кажется, будто я переступил некий порог, за которым мне хочется уделять этим отношениям больше внимания. Я вкладываю в них свою душу, выворачиваю себя наизнанку, делаю все, что может нас сблизить и доказать мою преданность. Забавно, но я не стремлюсь заводить новых друзей. Их у меня достаточно. Тем не менее стоит мне познакомиться с новым человеком, как я, переступив порог, начинаю испытывать потребность перевести наши отношения на более глубокий уровень. Сегодня на меня работает 10 человек, и любого из них я назвал бы своим очень хорошим другом».

Гевин Т., бортпроводник: «У меня масса чудесных знакомых, но что касается близких друзей, которыми я дорожу, то таких не много. И меня это вполне устраивает. Самые лучшие моменты моей жизни связаны с теми, кто мне ближе всего, с моей семьей. Мы очень сплоченная католическая семья с ирландскими корнями и собираемся вместе при любой возможности. У меня большая семья — пять братьев и сестер и 10 племянников и племянниц, но мы собираемся примерно раз в месяц и веселимся до упаду. Инициатором встреч обычно выступаю я. Нам очень хорошо друг с другом».

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Вы принимаете психологическую ответственность за все, что пообещали, и независимо от того, крупное это обещание или незначительное, ощущаете эмоциональную обязанность выполнить его. От этого зависит ваше доброе имя. Если по какой-то причине вы не можете выполнить что-либо, то автоматически ищете способ исправить ситуацию и возместить ущерб этому человеку. Извинений недостаточно. Оправдания и рационализация абсолютно неприемлемы. Вы не сможете жить в гармонии с собой до тех пор, пока не исправите положение. Сочетание такой добросовестности, а также ваша безупречная нравственность создают вашу репутацию абсолютно надежного человека. При распределении новых обязанностей люди сначала выбирают вас, потому что знают, что все будет сделано так, как нужно. Когда люди придут к вам за помощью, а скоро они так и сделают, вы должны быть избирательны. Ваша готовность добровольно взяться за дело иногда может заставить вас взять на себя больше, чем следует.

Комментарии к теме «Ответственность»

Харри Б., консультант по трудоустройству: «В молодости я работал менеджером в одном из подразделений банка, и однажды президент этого банка решил забрать заложенную недвижимость вследствие неуплаты. Я сказал: “Прекрасно, но мы обязаны возместить людям полную стоимость их жилья”. Но у президента имелись другие планы. Он намеревался продать эту недвижимость своему приятелю за сумму, причитающуюся к уплате, а мне заявил, что я не умею отделять деловую этику от личных моральных принципов. Я выразил полное согласие. Я действительно не умею этого делать и до сих пор считаю, что нельзя руководствоваться двойными стандартами. Я уволился из банка и зарабатывал пять долларов в час в лесоводстве, собирая мусор. Поскольку мы с женой помогали материально двум детям и нам было трудно сводить концы с концами, подобное решение далось мне нелегко. Но теперь я понимаю, что в какой-то степени принять его оказалось куда легче. Я просто не мог работать в компании, где в ходу были подобные принципы».

Келли Г., руководитель производства: «В ноябре мне позвонил региональный менеджер в Швеции и попросил не производить отправку товара до 1 января. Я ответил: “Конечно, вполне логично”,

предупредил всех своих людей и решил, что прикрыв все тылы. Но 31 декабря, когда я катался на лыжах, пребывая в уверенности, что все идет тип-топ, мне пришло сообщение об отправке его товара и выписке счета-фактуры. Я тут же перезвонил региональному менеджеру и объяснил ситуацию. Будучи человеком воспитанным, он не стал прибегать к ругательствам, но был очень зол и недоволен. Я просто ужасно себя чувствовал. Извинениями в такой ситуации не обойдешься. Надо было все исправить. Из дома я позвонил бухгалтеру-контролеру, и мы придумали, как подправить отчетность, вписав стоимость товара в наши бухгалтерские документы».

Найджел Т., руководитель отдела сбыта: «Мне всегда казалось, что в мою руку вставлен кусок железа, а в потолок — магнит. Я добровольно вызывался на любое задание. Мне пришлось научиться держать себя в руках, поскольку в конечном счете я не только не рассчитывал собственные силы, но и приобрел привычку во всем винить себя. Теперь я понимаю, что не могу нести ответственность за все на свете — пусть этим занимается Господь».

ВОССТАНОВЛЕНИЕ

Вы обожаете решать проблемы. В то время как некоторые, столкнувшись с очередным сбоем в работе, могут спасовать, вам это может придать энергии. Вам нравятся сложные ситуации, когда необходимо анализировать симптомы, выяснять, что не так, и находить решения. Возможно, вам нравятся сложности определенного типа, с которыми вы уже сталкивались много раз и знаете, что справитесь с ними. Или вы можете испытывать максимальный прилив энергии при столкновении со сложными и незнакомыми проблемами. Ваши предпочтения определяются другими вашими склонностями и опытом. Но одно точно — вам нравится все исправлять и восстанавливать. Вам это доставляет настоящее удовольствие — распознавать корень проблемы, устранять его, возвращать что-то или кого-то к своему оптимальному состоянию. Интуитивно вы догадываетесь, что без вашего вмешательства эта машина, эта техника, этот человек, эта компания — могли бы прекратить свое существование. Вы все исправили, воскресили, дали вторую жизнь. Выражаясь вашим языком, вы спасли положение.

Комментарии к теме «Восстановление»

Найджел Л., разработчик программного обеспечения: «В моей памяти еще живы детские воспоминания о верстаке с молотком, гвоздями и деревяшками. Я любил мастерить, чинить все и налаживать. С компьютерными программами дело обстоит точно так же. Ты пишешь программу и, если она не работает, возвращаешься назад, переделываешь, исправляешь, пока она не заработает».

Джен К., врач: «Эта тема находит в моей жизни самые разные проявления. Моей первой страстью была хирургия. Мне нравится находиться в операционной, нравится зашивать раны. Мне вообще нравится работать в операционной — ведь там можно многое исправить. Потом, один из лучших моментов моей жизни, когда я сидела у постели умирающего пациента и разговаривала с ним. Так трогательно наблюдать, как человек перестает злиться и смиряется с печалью, разрешает все нерешенные доселе проблемы с семьей и с достоинством уходит. А еще эта тема никогда не дает о себе забывать в общении с моими детьми. Когда я вижу, как моя трехлетняя дочь в первый раз самостоятельно застегивает кофточку и путает при этом пуговицы, мне хочется подойти и застегнуть как положено. Конечно же, я подавляю это желание, но как же мне приходится нелегко».

Мэри Т., телевизионный продюсер: «Продюсирование утренней телепрограммы — исключительно хлопотное занятие. Если бы я не любила решать проблемы, эта работа свела бы меня с ума. Каждый день возникают какие-то серьезные помехи, а мне приходится выискивать проблему, разбираться с ней и тут же приниматься за следующую. Если у меня это получается, я летаю от счастья. С другой стороны, если я уйду домой, оставив проблему нерешенной, то чувствую себя побежденной».

УВЕРЕННОСТЬ

Уверенность — это в первую очередь уверенность в себе. В глубине души вы верите в собственные силы. Вы знаете, на что способны — рисковать, встречать лицом к лицу новые трудности, заявлять о своих способностях и, что важнее всего, выполнять обязательства. Однако уверенность — это больше, чем просто уверенность в себе. Благодаря уверенности вы уверены не только в своих способностях, но и в своих суждениях. Вы знаете, что ваш взгляд на мир, ваш образ мысли уникальны и неповторимы. А так как никто не может точно увидеть то, что видите вы, вы уверены, что никто не может принимать решения за вас. Никто не может вам указывать, что думать. Они могут помогать. Они могут предлагать. Но право делать выводы, принимать решения и действовать остается исключительно за вами. Это право, эта конечная ответственность за собственную жизнь не пугают вас. Наоборот, это кажется вам естественным. В любой ситуации вам известно, какое решение верно. Эта область придает вам ауру уверенности. В отличие от многих на вас не так легко оказать влияние, независимо от того, насколько убедительны аргументы. Уверенность в себе может быть незаметной или бросающейся в глаза, в зависимости от остальных фирменных областей, но она всегда твердая. Она сильная. Словно корабельный киль, она выдержит множество воздействий и не даст вам сбиться с пути.

Комментарии к теме «Уверенность»

Пэм Д., сотрудник службы коммунальных услуг: «Я выросла на уединенной ферме в Айдахо и посещала маленькую деревенскую школу. Однажды, вернувшись домой из школы, я заявила матери, что перехожу в другую школу. В тот день наш учитель сообщил, что в школе слишком много детей, и трех учеников переведут в другое место. Идея знакомства с новыми людьми пришлась мне по душе, и я решила, что войду в число этих трех учеников, хотя это означало, что мне придется вставать на полчаса раньше и дольше ехать на автобусе. Мне было тогда пять лет».

Джеймс К., торговый агент: «Я никогда долго не думаю. Покупаю я подарок на день рождения или дом, когда я принимаю решение, то испытываю такое чувство, будто у меня нет иного выбора. Есть лишь один вариант, и я выбираю его. Я хорошо сплю по ночам. Мой внутренний голос категоричен, отчетлив и весьма убедителен».

Дебора К., медсестра скорой помощи: «Если в реанимации умирает пациент, меня всегда просят поговорить с семьей из-за моей уверенности. Только вчера у нас возникли осложнения с психически больной девушкой, которая кричала, что в нее вселился дьявол. Остальные медсестры перепугались, но я знала, что делать. Я зашла в палату и сказала: “Кейт, давай, ляг на спину. Давай прочтем ‘Барух’”. Это еврейская молитва. Повторяй за мной: ‘Барух Ата Адонай, Элохейну Мелех Хаолам’ ”. Девушка попросила: “Говори помедленнее, чтобы я могла повторять”. Я стала проговаривать слова медленнее, а она повторяла их за мной. Она не была еврейкой, но на нее снизошло спокойствие. Затем она откинулась на подушки и сказала: “Спасибо. Это мне и было нужно”».

ЗНАЧИМОСТЬ

Вы хотите быть очень значимым в глазах остальных. Вы хотите признания. Вы хотите, чтобы вас услышали. Вы хотите выделиться. Вы хотите, чтобы о вас знали. В особенности вы хотите известности и признания за ваши уникальные сильные стороны. Вы ощущаете потребность, чтобы вами восхищались как надежным, профессиональным и успешным человеком. Вы также хотите общаться с надежными, профессиональными и успешными людьми. А если они таковыми не являются, вы подталкиваете их к тому, чтобы они такими стали. Иначе вы двигаетесь дальше. Будучи независимым по духу, вы хотите, чтобы ваша работа была скорее образом жизни, нежели службой, и на этой работе вы хотите иметь свободу поступать так, как считаете нужным. Ваши стремления ощущаются вами всегда очень остро, и вы чтите их. Поэтому ваша жизнь наполнена целями, достижениями, навыками, к которым вы стремитесь. Не важно, чего именно вы страстно желаете — у каждого это желание свое, — чувство значимости толкает вас от посредственного к прекрасному. Эта черта характера заставляет вас двигаться дальше.

Комментарии к теме «Значимость»

Мэри П., работник здравоохранения: «Практически с первых дней женщинам внушали: “Не будь слишком гордой. Не будь слишком сильной”. Всякое такое. Но я поняла, что быть сильной — это нормально, нормально быть гордой и иметь большое эго. И еще я поняла, что должна управлять им и направлять в нужное русло».

Кэти Д., партнер в юридической фирме: «Сколько я себя помню, я всегда считала себя особенной, была уверена, что могу командовать и влиять на события. В 1960-х годах я стала первой женщиной-партнером в юридической фирме и до сих пор вспоминаю, как входила в один зал заседаний за другим и везде была единственной женщиной. Теперь это кажется странным. Приходилось несладко, но мне кажется, я ловила кайф, выделяясь из толпы. Мне нравилось быть женщиной-партнером. Почему? Потому что меня было сложно забыть. Я знала, что все меня замечают и обращают на меня внимание».

Джон Л., врач: «Я всю жизнь ощущал себя так, словно находился на сцене, а передо мной сидели зрители. Если ко мне приходит пациент, я хочу, чтобы он считал меня лучшим врачом на свете. Если я читаю лекции студентам-медикам, я хочу, чтобы они запомнили

меня как лучшего преподавателя медицины, какой у них только был. Я хочу завоевать титул “Преподаватель года”. Моя начальница — требовательная аудитория. Ее разочарование я не перенесу. Неприятно сознавать, что в какой-то степени мое самоуважение зависит от посторонних людей, но, с другой стороны, это помогает держать себя в тонусе».

СТРАТЕГИЯ

Стратегическое мышление позволяет вам избегать неразберихи и находить лучший путь. Это не навык, которому можно научиться. Это определенный способ мышления, особый всеобъемлющий взгляд на мир в целом. Такой взгляд позволяет вам видеть закономерности там, где остальные видят лишь сложное нагромождение. Опираясь на эти закономерности, вы всегда обдумываете альтернативные сценарии, задавая вопрос «Что, если это произойдет? Так, а что, если то произойдет это?» Постоянно задавая этот вопрос, вы способны просчитывать действия на шаг вперед. Так вы можете точно оценить потенциальные препятствия. Вы делаете выбор на основе видения того, куда ведет каждый путь. Вы отбрасываете пути, которые ведут в никуда. Вы отбрасываете пути, которые ведут к открытому сопротивлению. Вы отбрасываете пути, которые ведут в туман неясностей. Вы отбираете и делаете выбор до тех пор, пока не дойдете до правильного пути — своей стратегии. Вооружившись своим стратегическим мышлением, вы бросаетесь вперед. Ваше стратегическое мышление в действии таково: «Что, если?» Выбор. Действие.

Комментарии к теме «Стратегия»

Лиам К., директор завода: «Создается впечатление, что я могу разглядеть последствия раньше, чем это удастся всем остальным. Мне приходится часто говорить людям: “Раскройте глаза, попробуйте посмотреть дальше собственного носа. Давайте подумаем, где мы планируем быть в следующем году с тем, чтобы через год не повторить прежних ошибок”. Мне это кажется очевидным, но некоторые слишком зациклились на ежемесячных показателях, и все вертится вокруг них».

Вивиан Т., телевизионный продюсер: «Помню, в детстве я любила всякие логические задачи. Знаете, такого типа: “Если из А следует В, а В равняется С, будет ли А равняться С?” Да и сегодня я постоянно проигрываю в уме возможные последствия, продумываю, что к чему приведет. Думаю, поэтому из меня получается отличный интервьюер, ведь я знаю, что нет ничего случайного. Каждое слово, каждый знак, любая интонация имеют свое значение. И я цепляюсь за эти знаки, прокручиваю их в голове, стараясь понять, что они обозначают, а затем формулирую вопросы, руководствуясь этими мысленными образами».

Саймон Т., руководитель отдела по работе с персоналом: «Однажды у нас назрел явный конфликт с профсоюзом. Для меня было очевидно, что они идут в направлении, которое может доставить им массу неприятностей. Тем не менее они упорно шли этим путем, в конце которого их поджидал я. У меня само собой получается предугадывать поступки других людей, и, когда они действуют, я реагирую незамедлительно, потому что еще раньше успел все продумать: “Ладно, если они сделают так, мы сделаем вот так. А если они сделают этак, мы поступим следующим образом”. Это все равно что управлять парусным судном. Вы плывете одним курсом, но уходите то в одну сторону, то в другую, планируя и реагируя, планируя и реагируя».

ОБАЯНИЕ

Вы получаете удовольствие, знакомясь с новыми людьми и завоеывая их симпатии. Незнакомцы редко пугают вас. Наоборот, они возбуждают вас. Вы тянетесь к ним, хотите узнать их имена, задать им вопросы и отыскать общие интересы, чтобы завязать разговор и установить контакт. Некоторые люди стесняются инициировать беседы, потому что боятся, что им не о чем будет говорить. Вы этого не боитесь. Вы не лезете за словом в карман и обожаете вступать в разговор с незнакомыми людьми, поскольку вам нравится разбивать лед первоначальной скованности. Как только контакт установлен, вы теряете к собеседнику интерес и двигаетесь дальше. Впереди ждет столько новых людей, столько возможностей для работы, столько компаний, в которые можно затесаться. В вашем мире нет незнакомцев, только друзья, которых вы еще не встретили, — огромное множество друзей.

Комментарии к теме «Обаяние»

Дебора К., руководитель в издательском бизнесе: «Мои лучшие друзья — это люди, с которыми я столкнулась в дверном проеме. Это, конечно, ужасно, но эта тема — неотъемлемая часть моей личности. Все таксисты делают мне предложение руки и сердца».

Мерилин К., президент колледжа: «Я не ищу друзей, но люди называют меня другом. Если я говорю кому-то “я тебя люблю”, то именно это и имею в виду, потому что легко влюбляюсь. Но друзья? У меня их немного. Не думаю, что я ищу друзей, я ищу знакомства. И у меня хорошо получается знакомиться, потому что я умею находить с людьми общий язык».

Анна Г., медсестра: «Иногда я робею. Обычно я не делаю первый шаг. Но при этом умею помочь собеседникам избавиться от смущения. В моей работе часто приходится шутить. Если пациент скован и зажат, приходится выполнять роль комика. Был у меня один 81-летний пациент. Так я говорила ему: “Привет, красавчик. Садитесь и позвольте мне снять с вас рубашку. Вот хорошо. Снимайте рубашку. Вот это грудь!” С детьми не нужно слишком напирать, лучше начинать с чего-нибудь вроде “Сколько тебе лет?”. Если они отвечают, к примеру, 10, ты можешь удивиться: “Правда? В твоём возрасте мне было 11”. Всякие такие глупости помогают снять напряжение».

ЧАСТЬ **III**

**Сильные стороны
в действии**

ГЛАВА 5

Вопросы, которые вы задаете

Вы выполнили тест StrengthsFinder, выделили пять ключевых тем (талантов, склонностей), прочли их описание и комментарии к ним. И теперь у вас, как у большинства людей, на языке наверняка вертится несколько вопросов. Опираясь на прошлый опыт, мы отобрали наиболее часто задаваемые вопросы и надеемся, что наши ответы удовлетворят даже самых любопытных.

МОЖЕТ ЛИ МНЕ ЧТО-НИБУДЬ ПОМЕШАТЬ РАЗВИВАТЬ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ?

Да. Помимо политики вашей компании (речь о которой пойдет в последней главе), тормозить успехи может лишь одно препятствие — ваше собственное сопротивление.

Наверное, данное утверждение звучит странно. Неужели кто-то будет сопротивляться развитию сильных сторон? На самом деле таких людей много. Они не забывают себе голову всякими премудростями; вместо этого все свое время и энергию они посвящают изучению своих недостатков. Узнать об этом нам помог вопрос: «Что, как вы думаете, в наибольшей степени способствует вашему развитию: слабые или сильные стороны?»

Кому бы мы ни адресовали этот вопрос — американцам, англичанам, французам, канадцам, японцам, китайцам, молодым, пожилым, богатым, бедным, высокообразованным или не очень, — ответ всегда звучал одинаково: наибольшего внимания заслуживают слабые, а не сильные стороны. Следует признать, что ответы на упомянутый вопрос варьировались в довольно широком диапазоне. Наибольшее значение сильным сторонам, оказалось, придавали жители США, где 41% опрошенных подтвердил, что именно сильные стороны в наибольшей степени способствуют развитию. На другом конце шкалы расположились Япония и Китай. Только 24% представителей этих стран полагают, что секрет успеха кроется в развитии сильных сторон. Однако, несмотря на столь широкий разброс, общий вывод остается в силе: большая часть населения земного шара не считает, что залогом успеха является глубокое понимание собственных сильных сторон. (Интересно отметить такой факт: в каждой культуре группа респондентов, наименее одержимая слабыми сторонами, была представлена людьми пожилого возраста, от 55 лет и старше. Будучи старше и мудрее, эти люди, наверное, научились принимать себя такими, какие они есть, осознав тщетность попыток замаскировать изъяны своего характера.)

Из всех исследований, проведенных нами для настоящей книги, эти открытия вызвали, пожалуй, наибольшее удивление. Они требуют пояснений. Почему так много людей обходят вниманием свои сильные стороны? Чем так пленяют слабые стороны? Если мы прямо сейчас не найдем ответа на эти вопросы, то ваши попытки сформировать сильные стороны потерпят крах еще до того, как наберут силу.

Сколько людей, столько и придумываемых ими причин, однако корни всех этих причин растут из трех основных страхов: боязни слабых сторон, боязни неудачи и боязни своей истинной сущности.

Боязнь слабых сторон

У многих людей боязнь собственных слабых сторон подавляет уверенность в сильных сторонах. Проводя аналогию, если жизнь — это карточная игра и каждому при раздаче достались сильные и слабые стороны, то большинство из нас полагает, что слабые стороны бьют сильные.

Если у нас, к примеру, отлично получается продавать, но имеются трудности со стратегическим мышлением, именно последним уделяется максимальное внимание, ведь неумение стратегически мыслить рано или поздно выйдет нам боком, разве не так? Если мы умеем

строить доверительные и глубокие отношения с людьми, но теряем, когда приходится выступать перед публикой, то записываемся на одни из многочисленных курсов ораторского мастерства, ведь искусство публичных выступлений есть залог успеха, разве не так? Какой бы ни была слабая сторона, какой бы ни была сильная сторона, сильная сторона она и есть сильная — ею восхищаются и принимают как должное, но слабая сторона — ах, это же «область потенциального развития».

Зацикленность на недостатках глубоко коренится в нашем образовании и воспитании. Мы приводили родителям такой пример. Предположим, ребенок приносит домой пятерки по английскому языку и гуманитарным предметам, тройку по биологии и двойку по алгебре. Каким оценкам вы уделите наибольшее внимание в разговоре с сыном или дочерью? 77% родителей решили сосредоточиться на двойке по алгебре, 6% — на пятерке по английскому и совсем крохотный 1% — на пятерке по гуманитарным предметам. Разумеется, на двойку по алгебре нельзя закрывать глаза; чтобы окончить школу и получить место в колледже или университете, ребенок не должен завалить этот предмет. Однако вопрос был сформулирован достаточно точно: «Каким оценкам вы уделите наибольшее внимание в разговоре с сыном или дочерью?» Невзирая на требования современной системы образования, стоит ли тратить большую часть времени на слабые стороны ребенка?

Установка на слабые стороны свойственна также исследовательской и академической областям. В недавнем выступлении перед коллегами-профессионалами Мартин Селигман, бывший президент Американской ассоциации психологов, рассказал, что насчитал более 40 000 исследований, посвященных депрессии, и только 40 работ, имеющих отношение к радости, счастью и реализованности. Как и в примере с оценками, суть не в том, чтобы не заниматься изучением депрессии. Депрессия — это недуг, который губительно сказывается на здоровье, и те, кто страдает от него, отчаянно нуждаются в помощи ученых и врачей. (Кстати сказать, в последние 50 лет были разработаны методы лечения 14 душевных болезней, и все благодаря страстной одержимости науки психическими заболеваниями.) Суть в том, что у нас сместился фокус. Наша перспектива настолько искажена в сторону недостатков и болезней, что мы практически ничего не знаем о сильных сторонах и здоровье. По словам Мартина Селигмана, «психология наполовину сырая, в буквальном смысле наполовину сырая. Мы хорошо пропекли половину с психическими заболеваниями и их лечением. Но вторая половина осталась сырой.

Половина сильных сторон, половина того, что нам хорошо удается, того, из-за чего стоит жить».

Конечно, недостатков никто из нас не лишен. То, что одним дается без всяких усилий, мучительно трудно для других. Если недостатки являются помехой сильным сторонам, необходимо разработать стратегии, позволяющие обойти слабые стороны (подробно упомянутые стратегии будут перечислены далее в этой главе). Чтобы выправить искривленную перспективу, нам следует помнить о том, что критическая оценка слабых сторон и усердная работа по их искоренению, будучи порой необходимыми, помогают лишь предотвратить неудачи. Они не помогут достичь мастерства. Селигман хотел сказать — и об этом же говорили многие выдающиеся профессионалы, которых мы интервьюировали, — что достижение мастерства возможно лишь посредством понимания и культивирования сильных сторон.

В 1930-х гг. Карл Юнг, блестящий мыслитель и психолог, сказал так: «Критика приносит пользу тогда, когда есть необходимость что-либо уничтожить, ликвидировать или сократить, но если нужно что-то построить, здесь от нее один только вред».

Боязнь неудачи

Данное объяснение вполне закономерно, ведь неудачи — событие малоприятное, не всем хочется рисковать. Но в контексте трудностей, связанных с жизнью в соответствии с сильными сторонами, боязнь неудачи проявляется особо сильно и не поддается коррекции.

Неудача неудаче рознь. Некоторые довольно легко пережить, в особенности такие, которые можно оправдать, не потеряв лица. В детском саду они гораздо уместнее, нежели во взрослой жизни, но принцип одинаков. Если причина неудачи никак не связана с нашей личностью, мы можем с ней примириться.

Но от некоторых неудач, костью застрявших у нас в горле, невозможно избавиться. Мы выбираем одну из сильных сторон, делаем на нее ставку, лезем вон из кожи и все равно терпим поражение. Это самые страшные неудачи, надолго врезающиеся в память. Порой они вызывают мучительную боль. Помните сцену из фильма «Огненные колесницы», где бегун Абрахамс поворачивается к своей девушке после поражения в состязаниях, к которым он усердно готовился, и шепотом признается: «Я не мог бежать еще быстрее»?

Склонны ли мы к соперничеству, как Абрахамс, или оцениваем себя по собственным стандартам, поражение ударяет по нам особенно больно, если мы испытываем потребность в сильных сторонах,

которых лишены. В подобных ситуациях мы впадаем в отчаяние, оставаясь глухи к призывам не опускать руки. «Я распознал талант, возвел его до уровня сильной стороны, сделал на него ставку, оттачивал его и все равно потерпел неудачу! И что же мне теперь делать?»

Масла в огонь боязни неудачного использования сильной стороны подливает еще и тот факт, что общество с превеликим восторгом подвергает осмеянию тех, кто во всеуслышание заявляет о своих сильных сторонах и после этого терпит крах. Вспомните широкий общественный резонанс, который получило банкротство Дональда Трампа в 1990-х гг. Вспомните, с какими трудностями столкнулся Ричард Брэнсон, запуская бренд Virgin Cola. Наверное, мало найдется таких, кто положив руку на сердце признается, что не испытывает хотя бы крошечное удовольствие при виде крушения столь амбициозных замыслов. Основной инстинкт заставляет нас радоваться чужим неприятностям; к сожалению, радость возрастает прямо пропорционально величине личности того, на кого эти неприятности обрушились. Чем круче человек, тем сильнее мы радуемся его поражению.

Поэтому многие из нас отказываются раскрывать свои сильные стороны, предпочитая отсиживаться в углу и старательно и смиренно латать прорехи своих недостатков. Общество уважительно относится к этому занятию. К сожалению, как мы уже говорили, исправление недостатков никогда не позволит достичь вершин мастерства. Так что же делать? Как преодолеть глубоко укоренившийся страх перед неудачным использованием сильной стороны?

Что ж, вероятнее всего, вам не удастся до конца изжить ни боязнь собственного поражения, ни радость при виде чужого. И та и другая прочно укоренились в человеческой природе. Но, постигнув их суть, вы сможете, по крайней мере, нейтрализовать их с тем, чтобы они не мешали вам развивать свои сильные стороны.

Давайте начнем с самовосприятия. Неужели развитие собственных сильных сторон свидетельствует о самовлюбленности? Наши исследования говорят обратное. Развитие собственных сильных сторон и самовлюбленность совсем не одно и то же. Самовлюбленность — это претензии на совершенство, не имеющие под собой реальной основы. Хвастовство и любовь к показухе заслуживают насмешек.

Но развитие собственных сильных сторон связано не с самовлюбленностью, а с ответственностью. Гордиться врожденными талантами следует не более, чем своим полом, расой или цветом волос. Врожденные таланты — это дар от Бога или Природы, смотря во что вы верите. В любом случае к ним вы руку не приложили. Но вот к чему вы можете ее приложить, так это к превращению талантов в сильные

стороны. Вам представляется прекрасная возможность поднять врожденные таланты до практически совершенного уровня благодаря целеустремленности, совершенствованию и обучению.

С этой точки зрения игнорирование сильных сторон и сосредоточенность на слабых сторонах не есть свидетельство наличия у вас здравого смысла. Это просто безответственное поведение. Напротив, самое ответственное, мужественное и благородное решение — принять потенциал сильных сторон, заключенный в талантах, и реализовать его.

Можете ли вы потерпеть неудачу? Да, можете. Если вы живете в соответствии с сильными сторонами, то их будут оценивать по качеству вашей работы. Качество работы, оцененное должным образом, — критерий безжалостный и объективный, и, вне всяких сомнений, некоторые ваши претензии на обладание сильными сторонами будут ждать нелестные отзывы.

И что? Что самое худшее из того, что может случиться? Вот вы раскрыли талант, возвели его до уровня сильной стороны и не смогли реализовать свои ожидания. Да, неприятная ситуация, но не стоит опускать руки. Это возможность получить новые знания и применить их в следующий раз, а потом еще раз. Что, если и последующие попытки не оправдают ваших расчетов? Вы получите пусть болезненный, но полезный урок. Возможно, сильные стороны нужно искать в другом месте. Несмотря на боль, вы получили свободу перенаправить поиски в более продуктивное русло. Как советовал острый на язык Уильям Филдс: «Если первая попытка закончилась неудачно, попробуйте еще раз. После этого прекращайте попытки. Зачем выставять себя дураком?»

Такой совет легко дать, но следовать ему непросто. Просто в процессе развития сильных сторон с переменным успехом подбадривайте себя тем, что такова жизнь в соответствии с сильными сторонами. Этот процесс — действие, познание, корректирование, действие, познание, корректирование, — каким бы трудным он ни был, есть суть жизни в соответствии с сильными сторонами. Вы должны быть мужественными, внимательными, открытыми для уроков окружающего мира и, самое главное, должны продолжать исследовать свои сильные стороны, не позволяя ничему сбить вас с пути. Карл Юнг метко и тонко выразил эту мысль: «Верность закону собственного бытия есть... проявление истинного мужества, брошенное в лицо жизни».

Предупреждение: на вашем пути таится одна серьезная опасность — иллюзии. Опасность возникает тогда, когда вы продолжаете действовать, продолжаете терпеть неудачу и не осознаете этого. Вы

считаете себя прекрасным оратором и не замечаете, что слушатели умирают от скуки. Или воображаете, что являетесь блестящим торговым агентом, но не задаетесь вопросом, почему никто у вас ничего не покупает. Или мните себя величайшим руководителем, не обращая внимание на то, что подчиненные шарахаются от вас в коридорах. Но самое страшное вот что: вы осознаете низкое качество своей работы, но тем не менее придумываете миллионы объяснений, снимающих с вас всякую ответственность. Иллюзии вкупе с отрицанием — смертельная комбинация.

Если вы заражены этой болезнью, эта книга вас не излечит. Мы можем лишь напомнить: больше всего вы вредите самим себе. Философ Барух Спиноза говорил, что «единственная цель в жизни — быть теми, кто мы есть, и становиться теми, кем мы в состоянии стать». Возможно, вы не согласны с расставленными акцентами, но одной из ваших жизненных целей, несомненно, является раскрытие и практическое применение сильных сторон. Если ваши чувства скованы иллюзиями и отрицанием, вы перестанете искать настоящие сильные стороны и будете проживать второсортную версию чужой жизни вместо первоклассной версии вашей собственной.

Боязнь своей истинной сущности

Нежелание изучать свои сильные стороны можно объяснить еще одной простой причиной: вы убеждены в том, что ваша истинная сущность не представляет особого интереса. Какой ярлык ни прилепи — чувство неполноценности, «синдром самозванца» или простая неуверенность, — симптомы хорошо вам знакомы. Несмотря на свои достижения, вы задумываетесь, действительно ли так талантливы, как все полагают. Вы подозреваете, что своим успехом обязаны по большей части удаче и обстоятельствам. Тревожный голосок нашептывает в ухо: «Когда же вскроется правда?», а вы наперекор здравому смыслу его слушаете.

Это частично объясняет, почему люди в ответ на просьбу описать свои сильные стороны редко упоминают о врожденных талантах, ссылаясь на внешние свидетельства, приобретенные в течение жизни: дипломы, сертификаты, опыт, награды. Все это служит доказательством того, что они самосовершенствовались, что они могут предложить нечто ценное.

Мы не утверждаем, что этот страх имеет только негативные последствия. В конце концов, обратной стороной неуверенности является самоуспокоенность. Однако нам бы хотелось напомнить, что,

перестав изучать себя из страха ничего не найти, вы лишаетесь сильных сторон. Мы употребили слово «напоминать», потому что многие из нас принимают свои сильные стороны как должное. Мы живем с ними каждый день, и они даются настолько легко, что утрачивают свою ценность. Подобно ньюйоркцам, которые уже давно не обращают внимания на полицейские сирены, мы так привыкли к сильным сторонам, что просто перестали замечать их.

Несколько лет назад Брюс Б. получил одну из самых престижных в Америке наград для учителей. По отзывам его коллег, учеников и родителей, у него блестяще получалось создавать на уроках атмосферу собранности и дружелюбности. В рамках исследования мастерства, проводимого Институтом Гэллапа, мы провели с Брюсом интервью, а затем представили ему анализ его сильных сторон. Одним из самых ярко выраженных его талантов была эмпатия, и мы говорили о том, как здорово, что он может настраиваться на чувства учеников, давать им понять, что их слышат и понимают. Мы описали, как эта тема позволяет ему услышать неозвученные вопросы, предвидеть затруднения каждого из учеников и подстраивать под него свой стиль преподавания с тем, чтобы вместе отыскать пути преодоления. Мы в самых ярких красках расписали Брюсу, как он сумел развить талант до выдающейся сильной стороны.

Когда мы закончили, Брюс сидел со странным выражением лица. Он не был удивлен. Не был заинтригован. Он даже не казался особенно польщенным. Он был растерян.

«Разве так делают не все?» — спросил он.

Ответом ему, конечно же, было: «Нет, все так не делают, но так делаешь ты, Брюс. Ты так делаешь. Именно поэтому ты такой замечательный учитель. Если бы все учителя обладали таким даром эмпатии, все они были бы такими же классными учителями, как ты. А это не так».

Брюс угодил в ту же ловушку, что и многие другие. Он не мог не отмечать сигналы, свидетельствующие об эмоциональном состоянии учеников. Не мог не реагировать на их эмоции. Не мог не разделять их боль и не радоваться их успехам. А поскольку все это происходило само собой, он был не в состоянии оценить свой талант по достоинству. Это было так банально, привычно, очевидно. «Разве не все так делают?»

Старая поговорка гласит: нельзя увидеть картину, если ты внутри рамы. Вся ваша жизнь прошла в рамках сильных сторон, поэтому нет ничего удивительного в том, что вы перестали их различать. Надеемся, что посредством выявления пяти ключевых тем мы показали вам:

в инстинктивном реагировании на окружающий мир — во всех этих «само собой» — нет ничего банального, привычного, очевидного. Оно отличает вас от других. Делает незаурядным.

ПОЧЕМУ Я ДОЛЖЕН СОСРЕДОТОЧИВАТЬСЯ НА СВОИХ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ТАЛАНТАХ (ТЕМАХ)?

Главная цель теста StrengthsFinder — не представить подробное описание вашего характера или сделать вывод о вашей личности, а помочь достичь постоянного и близкого к совершенному исполнения. Исполнения, которое одновременно отличается исключительным качеством и дарит чувство реализованности. Развитие сильных сторон требует четкого понимания нескольких нюансов.

Во-первых, хотя моменты успеха и ощущения реализованности, безусловно, не обошли вас стороной, секрет жизни в соответствии с сильными сторонами кроется в умении многократно дублировать эти моменты. Данное умение предполагает глубокое их понимание. Вы должны определять, какие сильные стороны были задействованы и какие их комбинации способствуют качеству исполнения, удовлетворению или тому и другому вместе. Вы должны сознательно обеспечить себе высочайший уровень компетентности, а достижение его даже в пяти типах талантов — задача не из простых.

Во-вторых, при более пристальном рассмотрении различие между тем, кто выполняет работу на приемлемом уровне, и тем, кто демонстрирует постоянное и близкое к совершенному исполнению, крайне незначительно. Тот, чье исполнение является практически совершенным, редко делает что-то кардинально иным образом, чем другие. Ежедневно он просто принимает небольшое количество верных решений.

Насколько небольшое? Если бейсболист, к примеру, попал по мячу 270 раз из 1000, он считается средним игроком. Если это число достигает 320 ударов на тысячу, вас провозглашают одним из лучших игроков лиги. Таким образом, в бейсболе разница между игроком средней руки и звездой первой величины составляет около 25 более верных решений за сезон. В профессиональном гольфе разница между рядовым и высококлассным игроком также незначительна. Ведущие игроки выполняют в среднем 27 патов за раунд. Средние игроки — 32 пата.

Если говорить о работе, малоэффективного торгового агента от агента экстра-класса могут отличать всего лишь три лишних звонка

в неделю, или два дополнительных эмоциональных сигнала, которые он уловил в ходе презентации, или один лишний факт, упомянутый в нужное время в нужном месте разговора. Образцовый руководитель в отличие от заурядного начальника задает на пару вопросов больше и на несколько минут дольше выслушивает ответы. Вне зависимости от профессии секрет постоянного и близкого к совершенному исполнения кроется в подобных едва заметных положительных отличиях.

Положительные различия предполагают наличие специальных знаний. Вы должны изучать свои самые сильные склонности и вычислять комбинации, из которых формируются сильные стороны. Такой анализ раскроет вам глаза на то, что небольшое смещение акцента с одной темы на другую или углубление знаний в той или иной области позволит совершить скачок от посредственности к превосходству.

Если, к примеру, одной из ваших ключевых склонностей является «Вклад», то анализ помогает сделать следующий вывод: вы много читаете, но не даете себе труда собирать интересные статьи и факты. Вы решаете некоторым образом изменить свои привычки — складываете в папку различные вырезки и перечитываете их раз в три месяца — и быстро обнаруживаете, что регулярное освежение в памяти такого объема информации способствует творческому мышлению и пронизательности.

Обладая такой ключевой склонностью, как «Взаимосвязанность», вы испытываете чувство умиротворения, которое она привносит в вашу личную жизнь, но никогда не задумывались о применении ее в профессиональной жизни. И вы решаете внести коррективы. Вы умышленно заводите с коллегами разговоры о том, что успех команды зависит от вложенных усилий каждого из ее членов. Акцентируете внимание на общей цели и необходимости взаимной поддержки. Как следствие этого вы постепенно создаете себе репутацию человека, который лучше всех в компании умеет поднимать боевой дух и сплачивать людей.

Шлифовка даже одной темы до уровня сильной стороны требует немалой изобретательности и целеустремленности, а также умения анализировать самого себя. На совершенствование пяти уходит вся жизнь.

ИМЕЕТ ЛИ КАКОЕ-ЛИБО ЗНАЧЕНИЕ ПОРЯДОК КЛЮЧЕВЫХ ТАЛАНТОВ (ТЕМ)?

Формально да, однако на практике — нет. Тест StrengthsFinder оценивает каждый ваш ответ, подсчитывает самые ярко выраженные темы

и выдает пять ключевых тем в порядке убывания. Таким образом, первая тема в перечне формально является самой ярко выраженной. Пятая тема в списке — пятая самая ярко выраженная.

Тем не менее мы советуем не придавать особого значения порядку ключевых тем. Во-первых, реальное различие между первой и пятой темой и всеми темами посередине может оказаться бесконечно малым. В математике эти различия учитываются, однако в реальном мире они несущественны.

Во-вторых, практическая цель теста StrengthsFinder — выдвинуть на первый план доминирующие модели мышления, чувствования и поведения. Разграничим ключевые и реактивные таланты (темы). Ключевые таланты — это темы, с помощью которых вы добиваетесь превосходства. В любой ситуации они позволяют вам оценивать окружающий мир, действовать определенным постоянным образом. В противоположность им реактивные таланты срабатывают лишь время от времени, только в очень специфических условиях.

Если, к примеру, одной из ваших ключевых тем является «Развитие», вы активно выискиваете возможности настраивать людей на успех. Ваши мысли постоянно заняты их ростом. Если же талант «Развитие» выступает в качестве реактивной темы, он активизируется только тогда, когда собеседник в личном разговоре просит у вас совета по поводу своей карьеры. Если тема «Стратегия» является ключевой, то в каждой ситуации вы задаетесь вопросом «Что, если?». Стоите вы под душем, бегаєте трусцой или ворочаетесь ночью без сна, ваш ум, не переставая, генерирует запасные планы. Реактивный талант «Стратегия» проявляется только тогда, когда приходит время составлять пятилетний бизнес-план.

Реактивные таланты могут иногда прийти весьма кстати, поскольку позволяют выдавать приемлемое качество работы при условии, что для вас складываются благоприятные стимулирующие обстоятельства. Ключевые же таланты не зависят от стимулирующих обстоятельств. Они обладают такой мощью именно потому, что инстинктивны. Каждый из них, с первого по пятый, срабатывает автоматически и является важнейшим элементом формирования сильных сторон.

НЕ ВСЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ В ОПИСАНИИ ТЕМЫ ПОДХОДЯТ КО МНЕ. ПОЧЕМУ?

В некотором смысле 34 тем (талантов) на самом деле не существует. Нельзя отыскать тему «Достижение» в одном уголке человеческого

мозга, а тему «Убеждение» в другом. Повторяющиеся модели мышления, чувствования и поведения каждого человека создаются из нитей, или связей, его сети. Одни нити прочны, другие разорваны. По очевидным причинам — генетическая наследственность, воспитание, культура — сеть каждого человека уникальна.

Когда с целью изучения сильных сторон Институт Гэллага опрашивал два миллиона истинных профессионалов, мы разбирали уникальную конфигурацию сети каждого отдельного индивидуума. Но при подведении итогов исследования и разработке универсального языка, описывающего сильные стороны, нам, напротив, пришлось игнорировать эту уникальность. Наиболее типичные нити мы соединили в модели, а эти модели впоследствии превратились в 34 темы теста StrengthsFinder. В описаниях мы постарались охватить наиболее характерные связи каждой модели, или темы, но поскольку каждая тема представляет собой обобщение, вполне вероятно, что одни связи не проявляются у вас так же сильно, как другие.

Продолжая аналогию, темы являются моделями поведения в той же степени, в какой «огурец» и «елочка» являются моделями рисунка на ткани. Каждый жакет в «елочку» имеет слегка иное переплетение нитей, но любое из них легко узнаваемо как «елочка». Аналогично, если вам присуща склонность к «Конкуренции», вас интересует соперничество в сферах, которые отличаются от сфер, привлекающих другого человека с такой же склонностью. Объединяет вас то, что в ситуациях, имеющих значение для каждого из вас, вы не умеете спокойно проигрывать.

ПОЧЕМУ Я ОТЛИЧАЮСЬ ОТ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ОБЛАДАЮТ ТЕМИ ЖЕ ТАЛАНТАМИ (ТЕМАМИ)?

Мало кто является обладателем таких же ключевых тем (талантов) (по большому счету существует более 33 000 000 возможных комбинаций первой пятерки ключевых тем, в связи с чем шансы встретить полное совпадение ничтожно малы). Это важный момент, поскольку ни одна из пяти ключевых тем не функционирует автономно. Наоборот, она тесно переплетена со всеми другими, вследствие чего видоизменяется и преобразуется. Описанные ниже изменения тематических пар служат примером того, как замена всего лишь одной темы в паре приводит к кардинальным переменам в модели поведения.

Тема «Генератор идей» описывает любовь к построению концепций и связей. Тема «Контекст» — инстинктивное стремление к пониманию

того, как все сложилось именно таким образом. Вместе они дают творческого теоретика, который ищет подсказки в прошлом для объяснения настоящего. Вспомните Чарльза Дарвина, чей интерес к причинам различий в размерах и форме клювов галапагосских вьюрков лег в основу его будущей теории естественного отбора.

А теперь изменим кое-что. Оставим тему «Генератор идей», но заменим «Контекст» темой «Будущее». Сочетание тем «Генератор идей» и «Будущее» дают мечтателя и фантазера, который при этом умеет вычленивать важнейшие тенденции современности и предвидеть их развитие через 10 лет. Вспомните Билла Гейтса, президента компании Microsoft, и его яркую мечту о компьютере в каждом доме.

А сейчас оставим тему «Будущее», но вместо «Генератора идей» возьмем тему «Убеждение», потребность строить жизнь на фундаменте важнейших ценностей, как правило, альтруистических. Сочетание этих талантов в одном человеке также дают фантазера и мечтателя, однако его мечты отличаются от описанных выше. В то время как Билл Гейтс и ему подобные представляют лучший мир, мечтатель, которому соответствуют темы «Будущее» и «Убеждение» рисует в своем воображении лучший мир для людей. В меньшей степени его заботит креативность мечты и в большей — ее польза. Доктор Мартин Лютер Кинг является, пожалуй, самым ярким тому примером. Он не только руководствовался идеей равенства людей всех рас, но и отразил ее в яркой картине будущего, где черная девочка и белый мальчик смогут пить из одного фонтанчика, заниматься в одной классной комнате и, держась за руки, гулять по улицам.

Наконец, заменим тему «Будущее» темой «Отношения», которая описывает желание как можно лучше узнавать людей и выстраивать с ними глубокие прочные отношения. Сочетание этих склонностей в человеке определяют уже не провидца, а миссионера. У этого человека нет времени на вдохновенные мечтания. Они слишком эфемерны и далеки. Он хочет общаться с людьми, которым помогает, знакомиться с ними и с уникальными обстоятельствами их жизни. Только так он может быть уверен в том, что живет в соответствии со своими ценностями. Этот человек напоминает скорее мать Терезу, нежели Мартина Лютера Кинга.

Поскольку посредством замены всего лишь одного таланта мы умудрились перескочить от Чарльза Дарвина к матери Терезе, становится понятно, почему ваше поведение отличается от поведения людей, имеющих с вами один, два, три, а то и четыре сходных таланта. По этой причине не стоит рассматривать каждый из них в отдельности. Изучайте, как они взаимодействуют друг с другом. Выделяйте

наиболее эффективные комбинации. Это и есть процесс истинного самопознания.

ЯВЛЯЮТСЯ ЛИ КАКИЕ-НИБУДЬ ТАЛАНТЫ (ТЕМЫ) ВЗАИМОИСКЛЮЧАЮЩИМИ?

Ответ отрицательный. Личностные тесты строятся на предположении о том, что многие качества взаимно исключают друг друга. Вы, к примеру, можете быть либо интровертом, либо экстравертом, но не тем и другим вместе. Вы можете быть либо эгоцентриком, либо альтруистом; либо покладистым, либо напористым; смотрящим либо в будущее, либо в прошлое. Взаимоисключающий подход и ложится в основу подобных анкет. Каждый вопрос сформулирован таким образом, что плюсы за одно качество автоматически предполагают минусы за противоположное. Если в действительности вы обладаете обоими свойствами, эти так называемые ипсативные вопросы не дадут вам возможности указать оба варианта.

Тест StrengthsFinder строится совершенно иначе по очень простой причине: взаимоисключающий подход не действует в реальном мире. В ходе интервью мы обнаружили сотни тысяч людей, обладавших склонностями, которые на первый взгляд могли бы показаться противоречащими друг другу. Дэвид Г., президент кинокомпании в Голливуде, демонстрировал доминирующие таланты «Обаяние» (стремление вызывать к себе симпатии окружающих) и «Мышление» (потребность в одиночестве для раздумий и размышлений). Первая склонность (тема) позволяла ему делать сотни звонков в день с целью заполучить желанные проекты, а вторая наделила его умением думать и, что немаловажно, проникать в сущность персонажей сценариев и авторов, которые их создали. Когда мы поинтересовались у Дэвида по поводу этой кажущейся несовместимости, оказалось, что такое сочетание в его представлении вполне логично. «Я из тех людей, кто до ужаса боится идти на вечеринку, но, оказавшись там, чувствую себя совершенно в своей тарелке».

Приведенный ниже пример раскрывает две кажущиеся взаимоисключающими темы: «Гармония» (готовность любыми путями избежать конфликта) и «Распорядитель» (готовность к конфронтации), которые принадлежат Лесли Т., инвестиционному банкиру. «Будучи президентом объединения домовладельцев, я был вынужден осуществлять надзор за процедурой тендеров при заключении контракта на благоустройство близлежащей территории. Поскольку это

был крупный контракт, я решил проследить за всем сам. Однако на собрании один из членов правления изъявил желание контролировать процесс, поскольку хорошо разбирался в этом бизнесе, имел друзей в строительстве. Я стоял на своем, но он проявил такую настойчивость, что я сдался и согласился. Но по прошествии месяца, когда я увидел выигравшее предложение, оказалось, что этот человек даже не выставлял контракт на торги, а просто выждал до последней минуты и отдал его своему приятелю. Я пришел в бешенство. В данном случае ты не босс, поэтому действовать довольно трудно, но я все равно не мог закрыть глаза на его поступок. На общем собрании я дал ему понять, как сильно в нем разочарован. Было очень нелегко. По большому счету между нами до сих держится напряжение».

Это лишь два примера из сотен тысяч. Мы познакомились с приходскими священниками, всю жизнь посвятившими помощи другим (тема «Убеждение»), но при этом жаждущими победы (тема «Конкуренция»). Мы познакомились с маркетологами, любившими генерировать новые идеи (тема «Генератор идей»), но приходившими в не меньший восторг от фактов и доказательств (тема «Аналитик»). Мы даже познакомились с писателями, чья страсть к осмыслению прошлого (тема «Контекст») по силе не уступала страсти к провидению будущего (тема «Будущее»). Пусть все эти комбинации несовместимы, зато они отражают тот факт, что людей нельзя втиснуть в искусственные рамки категорий. Каждому из нас свойственна уникальность, иногда удивительная, иногда дико раздражающая, но тем не менее уникальность. Тест StrengthsFinder был разработан нами именно для выявления этой уникальности. В практическом смысле это означает, что наличие одной темы (таланта) вовсе не исключает наличие другой.

МОГУ ЛИ Я СФОРМИРОВАТЬ НОВЫЕ ТЕМЫ, ЕСЛИ ИМЕЮЩИЕСЯ МЕНЯ НЕ УСТРАИВАЮТ?

Краткий ответ — нет. Тест StrengthsFinder оценивает спонтанные реакции на ряд парных утверждений. Объединяя эти реакции в модель, анкета определяет самые сильные аспекты вашей ментальной сети, ваши индивидуальные таланты. Как мы уже говорили ранее, индивидуальные таланты неизменны. Как бы сильно вы ни хотели измениться, эти склонности не поддаются трансформации (соотношение между результатами первого и повторного исследований,

в ходе которых мы попросили 300 человек выполнить тест дважды, составило 0,89; идеальное соотношение равняется 1,0).

Прежде чем вы перейдете к закреплению вашей первой пятерки, мы должны напомнить вам следующее: пусть ключевые темы (таланты) и не меняются на протяжении жизни, вы можете овладевать новыми знаниями и навыками, которые откроют перед вами новые увлекательные перспективы.

Одним из участников нашего исследования стала Даниэль Д., в прошлом успешная журналистка, обладающая такими талантами, как «Эмпатия» и «Распорядитель». Эмпатия помогала ей создавать комфортную атмосферу для собеседников, а склонность «Распорядитель» — с легкостью задавать неудобные для собеседника вопросы. По этим причинам (а также благодаря умению выражать свои мысли и идеи письменно) она добилась блестящих результатов и заняла пост редактора отдела. Но по прошествии десяти лет Даниэль внезапно выключила компьютер и резко изменила жизнь. Она стала психологом в хосписе.

Журналистика была ей интересна, но не приносила удовлетворения. К переоценке собственной жизни ее подтолкнули частые посещения клиники, где она навещала больную мать. Даниэль осознала, что могла бы приносить больше пользы, вступив в ряды тех, кто помогал людям пережить смерть любимых. Она выучилась на психолога и поступила на работу в местный хоспис. Интересно отметить такой факт: несмотря на применение кардинально иных знаний и навыков, все те же доминирующие таланты — «Эмпатия» и «Распорядитель» — направляли ее действия и помогли стать превосходным специалистом. Эмпатия позволяла не только распознавать, является ли боль пациента физической или эмоциональной, но и помогать родственникам подбирать нужные слова для выражения обуревающих их эмоций. Как говорит сама Даниэль, «Эмпатия» позволяет ей эмоционально «подсоединиться» к семье в нужный момент.

Талант «Распорядитель» проявился с еще большей силой. Вот как Даниэль описала его применение в новой роли: «Шок — это первое, что происходит с людьми, когда они узнают о скорой смерти любимого человека. Они отказываются в нее верить, злятся, они сбивы с толку и растеряны. Последнее, что им нужно, — это сюсюканья. Они хотят, чтобы кто-то взял инициативу на себя: рассказал, чего ждать, к чему быть готовыми, что конкретно делать. Оказалось, что я могу брать в свои руки руководство именно так, как они того хотят. Я даю столь необходимые им присутствие духа и ясность».

История Даниэль — лишь один из тысяч примеров тех людей, кто изменил направление жизни, овладев новыми знаниями и навы-

ками при оставшихся неизменными талантах и склонностях. Вы можете пополнить этот список. Возможно, вы последуете примеру Брайана М., танцора, чья любовь к сцене (тема «Значимость») трансформировалась в любовь к театральным действиям в зале суда после того, как он оставил балет и получил юридическое образование. Возможно, вы узнаете себя в Джиллиан К., учительнице, чье желание помогать другим учиться (тема «Развитие») сделало ее консультантом в фармацевтической компании, где она рассказывает врачам о возможностях новых лекарств.

Как и Даниэль, Брайан и Джиллиан, вы можете приобрести новые знания и навыки и изменить течение своей жизни. Если вы не в состоянии сопротивляться своим ключевым склонностям, следуйте примеру этих людей. Нельзя переделать свой мозг, зато можно направить жизнь в новое русло посредством приобретения новых знаний и навыков. Нельзя создать в себе новые таланты, зато можно развить новые сильные стороны.

НЕ СТАНУ ЛИ Я СЛИШКОМ ОГРАНИЧЕННЫМ, ЕСЛИ СОСРЕДОТОЧУСЬ НА СИЛЬНЫХ СТОРОНАХ?

Это часто задаваемый вопрос, волнующий людей по вполне понятным причинам. Вы боитесь, что, будучи чрезмерно занятыми собственными талантами, скоро утратите желание и способность реагировать на изменения в окружающем мире. Вы боитесь превратиться в ограниченного, поглощенного собой, нервного человека.

Но если копнуть поглубже, то окажется, что все ваши страхи совершенно беспочвенны. Сосредоточиваясь на пяти ключевых талантах (темах), вы становитесь сильнее, увереннее, готовыми к новым открытиям и, самое важное, научитесь ценить людей, обладающих совершенно иными темами.

В ходе исследования мы опросили многих религиозных деятелей. Одна из них, настоятельница бенедиктинского монастыря, так сформулировала свою жизненную философию: «Я стараюсь прожить жизнь так, чтобы, когда после моей смерти Создатель спросит: “Сполна ли ты прожила жизнь, что я вручил тебе?”, — я могла бы с чистой совестью ответить “Да”».

Вне зависимости от религиозных убеждений вопрос «Сполна ли вы прожили свою жизнь?» внушает серьезные страхи. Он предпо-

лагают, что вы должны прожить конкретную жизнь, и любая другая жизнь будет ненастоящей. Поскольку многие из нас бредут по жизни, мучаемые гнетущим подозрением того, что мы не живем, а только «пишем черновик», мы боимся задумываться над этим вопросом. И страх этот ограничивает нас. Не зная своей истинной сущности, мы определяем себя исходя из приобретенных знаний или достигнутых успехов. Из-за этого мы неохотно меняем профессии или осваиваем новые методы работы, поскольку на новой работе нам придется выбросить в мусорное ведро драгоценный трофей в виде знаний и достижений. Нам придется отказаться от своей личности.

Более того, не зная своей истинной сущности, мы не горим желанием постигать истинную сущность других людей, предпочитая давать им оценку на основании их образования, пола, расы или прочих внешних характеристик. Мы прячемся за подобными обобщениями.

Применительно как к новым знаниям, так и к новым людям, наша неуверенность в себе мешает нам проявлять любознательность. От этой неуверенности можно избавиться. Сосредоточьтесь на пяти ключевых темах — и вы узнаете, кто вы есть на самом деле. Поймете, что проживаете вашу истинную жизнь. Что ваши успехи и достижения не случайны. Ключевые таланты влияют на любое принимаемое вами решение, объясняют успехи и достижения. Знание себя ведет к уверенности в себе. На пугающий вопрос «Сполна ли вы проживаете свою жизнь?» вы можете смело отвечать, что, какую бы профессию ни выбрали, как бы ни складывалась ваша карьера, если вы находите применение своим сильным сторонам, совершенствуете и полируете их, то действительно проживаете свою жизнь сполна. Ваша жизнь такова, каковой она задумывалась. Познание себя влечет за собой жадное познание мира.

Познание себя придаст вам уверенности для сбора информации касательно новой профессии. Отличительная особенность тем талантов — возможность их переноса из одной ситуации в другую. Даниэль, бывшая журналистка, а ныне психолог в хосписе, история которой приводилась в предыдущем вопросе, смогла сделать блестящую карьеру, по крайней мере отчасти, потому что знала: и «Эмпатия», и «Властность» прекрасно впишутся и найдут применение в ее новой роли. То же самое относится к Брайану, танцору и адвокату, и Джиллиан, учителю и консультанту по продуктам. Все они оставили прежние успехи и достижения в прошлом, но перенесли на новое поприще свои ключевые таланты. Углубляя понимание собственных ключевых талантов, вы сможете задуматься о не менее кардинальной смене профессии или продвижении внутри вашей компании, точно зная, что самое лучшее вы заберете с собой.

Более того, познание себя придаст вам уверенности для того, чтобы избавиться от ложного чувства долга. Вы «должны» стать адвокатом, врачом, банкиром, потому что так хочет ваша семья. Вы «должны» принять следующее повышение до руководящей должности, потому что этого ожидает компания и общество в целом. Все эти «должны» принимают множество различных форм, но вне зависимости от формы они ложатся на вас тяжким бременем и, к сожалению, зачастую глухи к призывам врожденных талантов. Сбросить это бремя и двинуться в новом верном направлении вам поможет выявление ключевых талантов. Если вы хотите жить в соответствии с сильными сторонами, прислушивайтесь только к голосу талантов и развивающихся на их основе сильных сторон.

И последнее: сосредоточившись на ключевых темах, вы обретете уверенность, позволяющую вам по достоинству оценить таланты других людей. Почему? А вот почему. Обретя глубокое понимание собственных ключевых талантов и склонностей, вы обретаете все большую уверенность в собственной уникальности. Безотносительно к расе, полу, возрасту и профессии вы будете уверены в том, что никто не смотрит на мир так же, как вы. Отсюда следует: ваша чудесная и неизменная уникальность предполагает уникальность остальных людей. Вы жаждете покорить очередную вершину (тема «Достижение»), а кто-то мечтает служить людям (тема «Убеждение»). Вы ловко распознаете закономерности в имеющихся данных (тема «Аналитик»), а кто-то обладает прозорливостью и видит последствия ваших инициатив (тема «Будущее»). Вы инстинктивно окружаете себя людьми, готовыми из кожи вон лезть, чтобы услужить вам (тема «Обаяние»), а кто-то выстраивает с этими людьми более близкие и глубокие отношения (тема «Отношения»).

Вопреки сложившимся стереотипам, чем лучше вы разбираетесь во всех хитросплетениях своих талантов и склонностей, тем проще вам будет выявить и оценить эти хитросплетения в других людях. И наоборот, чем менее внимательно вы относитесь к собственным склонностям, тем меньше уважения станете проявлять к талантам и особенностям других.

КАК Я МОГУ СПРАВИТЬСЯ СО СЛАБЫМИ СТОРОНАМИ?

Да, а что насчет слабых сторон? Как мы упоминали ранее, многие из нас зациклены на своих слабостях. Как бы мы ни гордились своими сильными сторонами, какую бы значимую роль они ни играли, мы подо-

зреваем, что слабости, подобно дракону, таятся в глубинах нашей личности. Надеемся, что к этому моменту вы осознали, что слабые стороны играют гораздо менее существенную роль — больше смахивают, скажем, на гремлинов, чем на драконов. Тем не менее оставленные без внимания гремлины способны натворить безобразий. Поэтому не стоит полностью игнорировать слабые стороны. Более здравый совет звучит так: сосредоточиться на сильных сторонах и правильно подойти к слабым. Какие же подходы следует считать правильными?

Для начала стоит разобраться с тем, что такое слабая сторона. Согласно нашему определению, слабой стороной является все, что препятствует высокому качеству исполнения человеком того или иного дела. Кому-то данное определение покажется очевидным. Но задумайтесь над тем, что большинство из нас вряд ли воспользовалось бы таким определением слабости, а согласилось бы с определением в словарях Webster's и Oxford English Dictionary: «слабая сторона — это область, в которой мы некомпетентны». Поскольку вы стремитесь строить жизнь в соответствии с сильными сторонами, мы советуем не руководствоваться приведенным определением по одной причине: подобно всем нам, вы некомпетентны во многих областях, но по поводу большинства из них вообще не стоит переживать. Почему? Они не препятствуют высокому качеству работы. Они не имеют никакого значения. К ним вообще никак не стоит подходить, а следует только игнорировать их.

Ни неумение управляться с масс-спектрометром, ни незнание последовательности элементов в периодической таблице не являются слабыми сторонами, поскольку, вероятнее всего, вы не ученый. Если только вы не погорели на этих вопросах в «Своей игре», можете не забивать себе голову некомпетентностью в указанных областях.

Приведенные примеры довольно прозрачны, поскольку ссылаются на узкоспециализированные знания, но что же насчет талантов? Если вы не сильны в «Стратегии», не следует ли нам обозначить ее как слабую сторону и посоветовать правильно к ней подойти? Опираясь на данное определение, мы даем такой ответ: отсутствие особого таланта к стратегическому мышлению является слабой стороной не более, чем слабой стороной является неумение извлечь квадратный корень из числа «пи». Существуют сотни тысяч ролей, не требующих размышлений на тему «Что, если?» и разработки запасных планов. Таким образом, отсутствие таланта стратега — это не слабое, а пустое место. Игнорируйте его.

Но так же, как гремлины из одноименного фильма превращались в омерзительных существ, если на них брызнуть водой или покормить

после полуночи, ненужные отсутствующие таланты способны мутировать в настоящие слабые стороны при одном условии. Как только вы оказываетесь в роли, требующей одного из отсутствующих талантов, или области, в которой у вас недостаточно знаний и навыков, на свет выходит слабая сторона. Незнание критической скорости Boeing 747, несущественное по большей части, превращается в смертельно опасную слабую сторону, если вам приходится сесть за его штурвал. Аналогично отсутствие таланта к «Коммуникации», безобидное для клерка судебного архива, разрастается до размеров слабой стороны, как только он принимает решение стать адвокатом.

Итак, вы знаете, что обладаете настоящей слабой стороной, неким недостатком, препятствующим высокому качеству работы. Что же с ней делать? Прежде всего необходимо определить, связана ли эта слабая сторона с навыками, знаниями или талантами. Приведем пример. Вы испытываете значительные трудности в качестве торгового агента по продаже медицинского оборудования не потому, что лишены таланта идти напролом (тема «Распорядитель»). Просто вы теряете время, общаясь с врачами, когда на сегодняшнем рынке здравоохранения решения принимаются финансовым директором. Вот еще пример. Ваши проблемы с эффективным делегированием полномочий в меньшей степени связаны с плохо развитой темой «Развитие» и в большей с неумением грамотно расставить цели вместе с подчиненными. В подобных ситуациях есть только одно решение: приобрести необходимые знания и навыки.

Как узнать наверняка, что недостающей составляющей являются знания или умения, а не талант? Поскольку достижение мастерства нельзя назвать точной дисциплиной, гарантировать что-либо сложно, но наш совет таков: если после приобретения требуемых знаний и навыков качество вашей работы не достигло должного уровня, недостающим элементом можно считать талант. На данном этапе вам лучше перестать понапрасну тратить время на достижение мастерства и обратиться к более креативной стратегии.

Ниже приведены пять креативных стратегий правильного подхода к слабым сторонам, которые мы выделили в ходе интервью с высококлассными профессионалами.

1. Подучитесь. Первая стратегия мало связана с креативом, но в отдельных случаях это единственный реальный выход. Ряд навыков является обязательным требованием практически для любой роли: умение выражать свои мысли; умение слушать; умение организовывать свою жизнь таким образом, чтобы в назначенный день находиться

в назначенном месте; готовность нести ответственность за выполненную работу. Если вы не обладаете доминирующими талантами к «Коммуникации», «Эмпатии», «Дисциплинированности» или «Ответственности», вам придется чуток поднапрячься и подучиться. По причинам, описанным нами в предыдущих главах, этот процесс вряд ли придется вам по душе, и, скорее всего, вы не достигнете больших высот, но сделать это все-таки нужно. В противном случае эти слабые стороны могут губительно сказаться на сильных сторонах в других областях.

Если обучение дается вам слишком тяжело, опробуйте следующую стратегию. Разработайте простую вспомогательную систему для нейтрализации слабых сторон.

2. Разработайте вспомогательную систему. Каждое утро, перед тем как обуться, Кевин Л. мысленно выводит слово «что» на левом ботинке и слово «если» на правом. Этот странный ритуал и есть его вспомогательная система для борьбы с потенциально опасной слабой стороной. Кевин занимает должность регионального менеджера по продажам в IT-компании, и, что вполне естественно, в его обязанности входит разработка стратегии продаж в масштабах страны. Кевин обладает многочисленными талантами — он творческий нетерпеливый человек, умеющий аналитически мыслить, но, к сожалению, талант к построению «Стратегии» в их число не входит. Иными словами, он достаточно умен, чтобы предвидеть трудности, могущие нарушить его планы, но при этом не способен продумать все альтернативные ходы и предвидеть их последствия. Утреннее «подписывание» туфель — лучший прием, который он смог придумать, чтобы не забывать задавать вопрос «Что, если?» и готовиться к трудностям.

В ходе нашего исследования нам постоянно доводилось слышать о подобных своеобразных вспомогательных системах. Хронически неорганизованный менеджер рассказала, что дала себе слово раз в месяц в обязательном порядке наводить порядок на рабочем столе. Мы беседовали с учительницей, у которой была настолько слабая способность концентрировать внимание, что она не могла за один раз проверить все ученические работы. Ее вспомогательная система? Никогда не проверять больше пяти работ подряд. Проверила пять — приготовь кофе, проверила еще пять — покорми кота.

Вероятно, у вас имеется собственный прием для компенсации одной из устойчивых слабых сторон. Например, такой, как покупка Palm Pilot для организации своей жизни или представление своих слушателей обнаженными для успокоения нервов перед выступлением. В чем бы он ни состоял, не стоит недооценивать его полезность.

Время, которое вы можете потратить на себя, ограничено. Система, избавляющая от переживаний по поводу слабой стороны, освобождает время, которое можно с большей пользой потратить на оттачивание сильной стороны.

Иногда подходящую вспомогательную систему не нужно искать далеко. Она содержится в одной из ваших сильных сторон. Мы переходим к третьей стратегии.

3. Подавляйте слабые стороны с помощью сильных. Консультант Майк К. читает лекции для бизнесменов. По общему мнению, он блестящий консультант. Тот факт, что каждая его лекция стоит тысячи долларов, а график расписан на год вперед, служит подтверждением его востребованности.

Никто не удивляется такому раскладу больше самого Майка. Если бы 20 лет назад ему сказали, что он будет выступать перед четырьмя или пятью сотнями человек, занимая их историями и идеями, он бы предположил самое худшее — что над ним попросту насмеются. Видите ли, в четыре года Майк начал заикаться. Причем заикался он не только в стрессовых ситуациях, а постоянно. Каждое слово давалось ему с трудом. Те, что начинались с согласных, выговорить вообще не представлялось возможным. Майкл чувствовал, как внутри нарастает непреодолимая потребность выдать звук наружу, но постоянно спотыкался об эту первую букву. И застывал, издавая глухое бормотание, не произнося ни слова.

Со словами, начинавшимися с гласных, дела обстояли немногим лучше. Первый слог легко слетал с его губ — это был мягкий гласный, — но остаток слова где-то терялся. Так первый гласный и повторялся до бесконечности, словно локомотив, который тронулся в путь, оставив вагоны стоять на путях.

Нет нужды говорить, что Майка угнетал этот недостаток. На свою беду мальчик посещал пансион в Англии, и некоторые его ровесники проявляли поразительную изобретательность в оскорблениях. В поисках лечения обеспокоенные родители таскали его по детским психологам, но, помимо совета перестать соперничать со старшим братом, дельной помощи Майк не получил. Он с трудом тянул школьную лямку, с ужасом ожидая просьбы почитать вслух в классе, воюя с безжалостными одноклассниками и мучаясь подростковыми опасениями того, что он никогда не женится, поскольку не сможет выговорить «Ты выйдешь за меня?».

Но однажды случилось чудо. На утреннем сборе Майку предстояло прочесть текст перед всей школой. Увидев свое имя в списке высту-

пающих, мальчик пришел в бешенство. Он понимал, что администрация не желала ему зла и следовала правилам, согласно которым каждый выпускник был обязан прочесть текст. Но все равно: о чем они думали? Разве они не понимали, что его выступление превратится в цирк? Разве нельзя было отступить от правил и избавить его от унижения?

Майк обратился с просьбой к директору, но то был английский пансион, и, разумеется, нет, правила не подлежали изменению.

Когда подошла его очередь выступать, Майк прошаркал к сцене, сгибаясь под бременем своего неминуемого позора. Накануне вечером он практиковался в чтении вместе с директором, и заикание превратило пятиминутный отрывок в 15 минут страданий. Он знал, что сейчас случится, но был не в состоянии предотвратить это. Трагедия, как и все трагедии, была неизбежна, так что ему не оставалось ничего другого, как вцепиться в кафедру, поднять глаза на ухмыляющуюся толпу и сделать первый вдох.

И вдруг, подобно амброзии, слова сами полились изо рта. Они текли так стремительно, что он просто не поспевал за ними. Он говорил так же свободно, как говорят все нормальные люди. С половиной отрывка Майк уложился точно в срок, на мгновение споткнувшись на слове «сарказм», — сегодня эта ирония вспоминается с благодарностью, — и вот он уже штурмует вторую половину, с легкостью маневрируя между такими опасными словами, как «неотвратимый», «множество» и «величественный». Он справился. Он прочел весь текст, ни разу не заикнувшись. Его охватил дикий, невообразимый восторг. Он смотрел на раскрытые рты, ловил потрясенные взгляды своих мучителей и с превеликой радостью отмечал довольные ухмылки десятка лучших друзей.

После выступления они ринулись к нему: «Что случилось?» Хороший вопрос, подумал Майк. После 10 лет безрезультатного лечения заикание внезапно и довольно демонстративно пропало. Что же такое произошло?

Оглядываясь назад, он вспоминает, что, перед тем как приступить к чтению, посмотрел на лица сидящих в зале людей и почувствовал прилив энергии. Медленно и с растущей убежденностью к нему приходило осознание того, что ему нравится стоять на сцене, — на языке StrengthsFinder это была комбинация «Значимости» и «Коммуникации». Необходимость выступления перед сотнями людей, для кого-то пугающая, на него оказала самое позитивное воздействие. В то время как другие на сцене цепенели, он расслабился. Мозг заработал быстрее, а слова полились сами собой. На сцене ему удалось то, что не удавалось в реальной жизни: высвободить мысли, загнанные в голове в ловушку. Он смог выразить себя.

Майк пользовался своей обретенной сильной стороной и в жизни за пределами сцены. В разговорах с другими людьми — на школьном дворе, в машине по дороге домой, по телефону — он представлял, что выступает перед двумя сотнями людей. Он рисовал в воображении сцену, лица слушателей, тщательно формулировал мысли, и вдруг, ни с того ни с сего, слова начинали литься сами по себе. С этого момента ни в колледже, ни на работе, ни среди друзей и родственников никто не называл его «М-М-М-Майком».

Майк служит примером того, как мощь сильной стороны подавляет слабую сторону. После того как в течение десяти лет Майк носил ярлык из-за своего недостатка и отчаянно и безуспешно пытался искоренить его, ему посчастливилось раскрыть таланты, которые при правильном обращении смогли сделать его свободным. В попытках правильно подойти к своим слабым сторонам будьте открыты для талантов, которые могут сделать то же самое.

4. Обзаведитесь партнером. Партнерство — утраченное искусство в деловом мире. Погрязшие в резюме идеальных кандидатов, занимающих по две полные страницы, и еще более длинных списках требуемых навыков, мы уверовали в то, что хороший сотрудник — это всесторонне развитый сотрудник. Нет ничего удивительного в том, что в результате этой убежденности многие из нас забыли, что идеальный всесторонне развитый сотрудник есть плод чужого воображения и что помощь по «всестороннему развитию» вполне могут оказать окружающие нас люди.

Но среди опрошенных нами истинных профессионалов своего дела нашли тысячи тех, кто стал экспертом в искусстве взаимовыгодного партнерства. Они могли не только в красочных подробностях описать свои сильные и слабые стороны, но и распознать тех, чьи сильные стороны противопоставлялись их собственным слабым сторонам. Некоторые из этих слабых сторон были связаны со знаниями или навыками, так что найти противоположные сильные стороны особого труда не составляло. Мы познакомимся с предпринимателями-«цифроненавистниками», которые намеренно выбирали себе в партнеры бухгалтеров, обожающих работать с цифрами, а также с гениями геной инженерии, которые благоразумно обращались за советами к профессиональным юристам, знающим, как добиться признания их выдающихся открытий. Однако самыми впечатляющими примерами являлись партнерства, построенные на дополняющих друг друга талантах (темах).

Мы познакомимся с руководителем высшего звена, который прекрасно осознавал факт уникальности каждого подчиненного, но

не менее хорошо понимал, что не обладает талантом выявлять его индивидуальные особенности (тема «Индивидуализация»). Решив не притворяться, он нанял профессионала по работе с персоналом, чья основная задача состояла в том, чтобы помогать руководителю разбираться в особенностях личности каждого сотрудника.

Мы познакомились с адвокатом защиты, который блистательно выступал в зале суда, но ненавидел изучать прецеденты в библиотеке (тема «Контекст»). Открыв свою практику, он знал, что самым важным членом его команды будет тот, чья страсть к изучению прецедентов не уступает его собственной страсти к публичным выступлениям. Он быстро нашел человека, пришедшего в полный восторг от перспективы днями напролет разбирать мелкий шрифт, и вместе они создали процветающую практику.

Мы познакомились с очаровательным, но робким бортпроводником, приходившим в ужас от одной мысли об общении с разбушевавшимся пассажиром или о необходимости сообщить приятному пассажиру плохую новость (тема «Распорядитель»). Поэтому перед каждым полетом, до того как пассажиры взойдут на борт, он тихонько выяснял у членов команды, кто умеет сохранять хладнокровие, объявляя об отмене полетов, путанице с местами и прочих неприятностях. Удавалось ему это не всегда, но часто, и, по его собственным словам, такое сотрудничество помогало избегать ситуаций, в которых в прошлом он нервничал, выходил из себя и расстраивал пассажиров.

Самое впечатляющее в этих примерах не глубина проводимого анализа — по большому счету в каждом из случаев отсутствие таланта было достаточно очевидным. Впечатляет скорее готовность людей признавать свои недостатки. Только сильные люди просят о помощи.

5. Откажитесь от попыток справиться со слабой стороной. Это последнее средство, но если по каким-либо причинам вы будете вынуждены к нему прибегнуть, вы удивитесь, насколько эффективным оно может оказаться.

Многие люди теряют массу времени, лишаясь уважения и доверия, потому что стараются обучиться тому, что им делать не нужно. Почему? Потому что их к этому принуждают. Ретивые руководители отделов по работе с персоналом привыкли распределять роли исходя из того, как работа должна быть сделана, а не того, какие результаты она должна дать. Вот откуда берутся сотрудники, которые, не обладая талантом видеть «Будущее», вынуждены разрабатывать видение и миссию компании, поскольку кто-то постановил, что у каждого сотрудника должно иметься собственное видение. Или неостроумные менеджеры, трени-

рующиеся рассказывать анекдоты в надежде стать хоть немного остроумнее, поскольку где-то написано, что «уместное использование юмора» является обязательным навыком руководителя.

Что бы посоветовали участники нашего исследования делать в случае не поддающейся искоренению слабой стороны? Вообще ничего не делать и посмотреть, заметит ли это кто-нибудь. Попробуйте, советуют они, и результаты, возможно, вас поразят. Во-первых, мало кто обратит на это внимание. Во-вторых, вы завоеуете уважение. В-третьих, почувствуете себя гораздо лучше.

Этой стратегией воспользовалась руководитель Мэри К., лишенная таланта «Эмпатия». После очередного дня бесплодных попыток проникнуть в тайну эмоционального состояния окружающих людей она приняла твердое решение. Мэри призналась каждому из своих подчиненных, что не обладает «Эмпатией»: «С этого дня я больше не буду притворяться и не буду пытаться понять вас интуитивно. Поэтому, если хотите, чтобы я знала, что вы чувствуете, просто расскажите мне о своих чувствах. И не думайте, что достаточно сделать это один раз в начале года. Ваше душевное состояние вряд ли быстро отпечатается у меня в памяти, поэтому периодически напоминайте мне о нем, иначе я не запомню».

Ее признание было встречено с облегчением. Подчиненные считали ее, в общем-то, неплохим человеком, но отсутствие у нее таланта «Эмпатии» не было для них секретом. Правда, они бы описали ее скорее как отчужденную или замкнутую, но суть от этого не меняется. Как заметил один из них: «Мир чувств приводит Мэри в полное замешательство».

Для такого признания требуется мужество, но, открыто заявив о своей слабой стороне и о прекращении попыток ее скрыть, Мэри как руководитель сделала огромный шаг вперед. В глазах сотрудников она предстала более искренним человеком — не лишенной недостатков, но сознающей их — и поэтому заслуживала больше доверия. Она перестала притворяться, «играть на публику», и ее поведение стало более предсказуемым — несовершенным, но ожидаемым. Ее сотрудникам это нравилось.

Признаваясь в одном из своих недостатков и заявляя о намерении перестать уделять ему внимание, вы можете добиться аналогичных результатов. Признайтесь в том, что проиграли битву с недостатком, который невозможно исправить, и вполне сможете завоевать уважение и доверие окружающих людей.

В попытках выстроить жизнь в соответствии с сильными сторонами вам может пригодиться любая из перечисленных стратегий — обучение, разработка вспомогательной системы, подавление слабых

сторон с помощью сильных, приобретение партнера и прекращение попыток справиться с недостатком. Но какой бы стратегией вы ни воспользовались, не теряйте перспективы. Эти стратегии не превращают слабые стороны в сильные. Они призваны помочь вам справиться со слабыми сторонами таким образом, чтобы те не мешали вашим сильным сторонам. Как мы уже видели, этот подход может принести определенную пользу, но сам по себе не в состоянии поднять вас на вершину мастерства.

Рассмотрим последний нюанс. Некоторые люди задаются вопросом, может ли сильная сторона преобладать в такой степени, что станет препятствовать высокому качеству работы.

Может ли в человеке быть настолько сильно выражен талант «Катализатор», что он попросту забывает задуматься о будущем? Может ли чей-то талант «Распорядитель» заставлять человека подавлять окружающих и тем самым выводить их из душевного равновесия? У нас на это свой взгляд. У человека не может быть какого-то таланта в избытке. Ему может не хватать какого-то другого таланта. Например, грубые люди не обладают в избытке талантом «Распорядитель». Им недостает «Эмпатии». У нетерпеливых людей не наличествует в избытке талант «Катализатор». Они лишены таланта видеть «Будущее».

Подобное разграничение не носит теоретический характер, а, наоборот, имеет практические последствия. Если, по вашему мнению, человеку не удастся достичь мастерства из-за избытка того или иного таланта, то вы посоветуете ему «приглушить» его, перестать действовать в таком ключе, в меньшей степени проявлять свою истинную сущность. Это плохой совет. Возможно, он дается из лучших побуждений, но редко приносит пользу. Но если вы предположите, что для успеха этому человеку не хватает какого-либо таланта, то дадите более конструктивный совет — правильно подойти к этой слабой стороне. Вы предложите ему выбрать одну или две наиболее полезные стратегии из пяти имеющихся и подстроить ее под свою уникальную ситуацию. Данный совет не так-то легко осуществить, но по сравнению с другими он более творческий, разумный и конструктивный.

МОГУТ ЛИ МОИ ТЕМЫ ПОДТВЕРДИТЬ ПРАВИЛЬНОСТЬ ВЫБРАННОЙ ПРОФЕССИИ?

Из всех вопросов, которые не дают вам спать по ночам, заставляя задумываться о своей карьере, наиболее животрепещущими представляются следующие. Первый: правильно ли вы выбрали сферу

деятельности (здравоохранение, образование, машиностроение, информатика, мода и т. д.)? И второй: правильно ли вы выбрали свою специальность? Должны ли вы быть торговым агентом, руководителем, администратором, писателем, дизайнером, консультантом, аналитиком или представлять некую уникальную комбинацию ролей?

Если вы правильно выбрали специальность, но ошиблись со сферой деятельности, то на выходе мы получаем прирожденного торгового агента, продающего услуги, в которые он не верит, или гениального дизайнера, разрабатывающего продукты, которые оставляют людей равнодушными. Если же вы верно выбрали сферу, но ошиблись с выбранной специальностью, окажется, что вы заведете школой, хотя предпочли бы преподавать в ней, или редактируете газетные статьи, вместо того чтобы писать их.

Каким образом результаты теста StrengthsFinder могут помочь вам отыскать ответы на два данных вопроса? На самом деле при определении правильности выбора сферы от ключевых талантов толку не так уж много. Что касается выбранной специальности, они могут лишь подсказать направление, но не следует воспринимать эти подсказки как истину в последней инстанции.

Полученные ответы, наверное, удивили вас, поэтому внимательно ознакомьтесь с разделами «Сфера деятельности» и «Специальность», чтобы точно представлять себе, в каких случаях, как и при каких условиях можно использовать тест StrengthsFinder.

Сфера деятельности

Вы когда-нибудь выполняли тест на профессиональную ориентацию, из тех, где вы отвечаете на ряд вопросов, а по результатам получаете сферу, для которой вы подходите наилучшим образом? Подобные тесты основаны на предположении о том, что все люди, занятые в определенной сфере, должны обладать одинаковыми наклонностями. Психологи изучают ваши наклонности, сравнивают со всеми сферами, имеющимися в их базе данных, после чего втискивают вас в ту область, к которой вы больше всего «подходите».

StrengthsFinder не относится к числу подобных тестов. Он выявляет ваши ключевые таланты, и хотя они могут служить своеобразными подсказками относительно возможного рода деятельности, они не загоняют вас в рамки какой-либо конкретной сферы.

Когда Жанна Д. и Линда Х. выполнили тест StrengthsFinder, оказалось, что тремя их темами из пяти являются «Значимость» (жажда признания), «Катализатор» (активная жизненная позиция) и «Рас-

порядитель» (готовность бросать вызов окружающим). Жанна и Линда обладают схожими манерами. Обе напористы и самоуверенны. Карьера их развивалась также одинаково. Обе женщины заняли большие должности и добились блестящего успеха. Но более разноплановые сферы деятельности представить просто невозможно.

По окончании университета Жанна тут же попала в розничную торговлю. Розница всегда ее привлекала. Ее зачаровал весь многоступенчатый процесс, от закупок и мерчандайзинга до сервисного обслуживания клиентов. Она и помыслить не могла о работе в какой-либо другой области.

В этом стремительном мире свойственные Жанне таланты («Катализатор», «Распорядитель» и «Значимость») пришлось как нельзя более кстати. Она никогда не боялась действовать, даже — что порой случалось — располагая недостаточной информацией. Она не стеснялась противостоять своим коллегам и вынуждать их стремиться к блестящим результатам. Она карабкалась вверх и вверх по карьерной лестнице, оставляя позади руководящие должности в сети магазинов Disney Stores, должность президента Victoria's Secret, должность президента Banana Republic, где ее команда преодолела объем продаж в \$1 млрд. В настоящий момент она руководит подразделением интернет-продаж компании Wal-Mart, и ее основной обязанностью является укрепление позиций в Интернете крупнейшей в мире розничной сети.

Линда к своему успеху пришла более сложным путем. Во время учебы в Питсбургском университете она познакомилась со студентом, питающим пламенную страсть к юриспруденции. Он был редактором университетского юридического журнала и подолгу просиживал в юридической библиотеке, готовя статьи и наброски. Линда, правду сказать, к юриспруденции была довольно равнодушна, зато всегда восхищалась (и сейчас восхищается) людьми, страстно преданными своей работе. Поэтому она помогала юноше в библиотеке, вычитывая статьи и копаясь в архивах. Так молодые люди стали друзьями.

Возможно, их отношения получили бы продолжение, если бы за неделю до окончания университета юноша не погиб в автомобильной катастрофе. В те печальные дни после аварии Линду тяготило ощущение того, что дело его жизни остановилось, замерло. Вот так, постепенно, слабо представляя возможный исход, девушка продолжила его жизнь с того места, где та оборвалась. «Это был единственный разумный способ почтить его память», — пытается объяснить она сейчас. Она поступила на юридический факультет, участвовала

в издании «Юридического вестника», училась так же усердно, как училась ее друг, и окончила университет второй в группе.

А затем Линда занимала только первые места. Она стала первой в Техасе женщиной-клерком, работающим у судьи Федерального апелляционного суда; первой женщиной — партнером крупнейшей юридической фирмы Далласа; первой женщиной — кандидатом на должность главы Комиссии по ценным бумагам и биржам. Не получив это назначение по не зависящим от нее обстоятельствам, она стала первой женщиной — председателем юридического консультативного совета Нью-Йоркской фондовой биржи.

Успехи Линды частично можно объяснить, конечно же, ее интеллектом, но при внимательном анализе карьерного роста становится понятно, что ею двигало нечто большее, чем желание почтить память друга. На каждом его этапе заметны движения направляющих ее ключевых склонностей. Будучи единственной женщиной — партнером юридической фирмы, она получала удовольствие от необходимости быть всегда на виду, сохранять присутствие духа, чтобы быть услышанной («Распорядитель»), но стремилась занять еще более высокие позиции («Значимость»). И вот, вместо того чтобы биться головой о «стеклянный потолок» техасского правового сообщества, она целенаправленно («Катализатор») получила знания в новой профессиональной области — секьюритизация синдицированных инвестиций в недвижимость, — обеспечившие ей влияние и авторитет. Эти же знания привлекли к ней внимание крупных инвестиционных банков Уолл-стрит, что послужило, в свою очередь, толчком для знакомств с серьезными клиентами, публичных выступлений, написания книг и чтения лекций в различных университетах.

Истории Жанны и Линды доказывают, что отыскать подходящую для себя сферу можно разными путями. Жанна чувствовала, что была рождена для розничной торговли. Линда выбрала свою сферу, желая почтить память друга (и, кстати сказать, невзирая на успехи на юридическом поприще, она признается, что, доведись начать все с начала, она бы стала предпринимателем). Чтобы определить свою сферу, следуйте их примеру — прислушивайтесь к голосу страстного желания, выясняйте, что вас восхищает. Если вы не испытываете никаких сильных стремлений, экспериментируйте в университете или в первые годы работы с тем, чтобы путем исключения сузить выбор.

Вот почему мы предупреждали о том, что тест StrengthsFinder не выведет вас прямоком к подходящей сфере деятельности. Знание ключевых тем никак не облегчило поиск своей сферы деятельности ни Жанне, ни Линде. То же самое относится и к вам. Ключевые темы

вряд ли помогут вам выбрать между торговым агентом, адвокатом или даже плотником. Зато они помогут вам в максимальной степени проявить себя в выбранной сфере.

Специальность

Здесь тест StrengthsFinder будет вам более полезен. Из нашего исследования видно, что люди одной специальности, добившиеся успеха, действительно обладают некоторыми общими талантами. К примеру, тема «Приспособляемость» входила в первую пятерку склонностей, свойственных многим журналистам. Они никогда не знают, куда забросит их работа. В понедельник вечером они мокнут под дождем в Ньюаркском аэропорту, чтобы взять интервью у выживших в авиакатастрофе, а во вторник утром мчатся в офис дописывать статью о последствиях повышения процентных ставок. В то время как бесконечная смена сюжетов, мест и обстановки довела бы других до умственного расстройства, люди, наделенные талантом «Приспособляемости», чувствуют себя в своей стихии. Они не могут жить без неожиданностей.

Многим врачам, принявшим участие в нашем исследовании, был присущ талант «Восстановление», хотя все они специализировались в разных областях. Каждый день им приходится общаться с пациентами, нуждающимися в помощи. И принося облегчение страданиям очередного пациента, они прекрасно понимают: как бы старательно и ответственно они ни выполняли свою работу, больных меньше не станет. Если бы ими ни двигала склонность черпать удовлетворение в исцелении пациента, их работа казалась бы им бессмысленной и бесконечной.

Тысячи учителей, обладавших такими талантами, как «Развитие», «Эмпатия» и «Индивидуализация», направляли их на помощь ученикам. «Распорядитель», «Катализатор» и «Конкуренция» часто входили в первую пятерку тем, полученных в результате теста торговыми агентами.

Однако следует проявлять предельную осторожность, проводя слишком прямую параллель между определенным талантом и определенной специальностью. Многочисленные интервью доказывают, что с той же самой работой не хуже справляются и люди, обладающие совершенно иными комбинациями талантов.

Стив С. и Виктория С. — удачливые предприниматели, при этом Стиву присущи таланты «Конкуренция», «Аналитик», «Стратегия», «Генератор идей» и «Будущее», а первая пятерка Виктории состоит из таких тем, как «Эмпатия», «Развитие», «Восстановление», «Контекст» и «Последовательность». Учитывая такое расхождение комби-

наций, как же они смогли добиться успеха в одном деле? Они подгоняли свою работу под существующие индивидуальные таланты.

Стив владеет интернет-компанией Isebox, которая производит и продает в Интернете короткометражные мультфильмы. Он гениально умеет убеждать режиссеров и венчурных инвесторов проникнуться его видением будущего. Его бизнес-план остается сырым, материал (на момент написания книги) присутствует пока еще только в воображении режиссеров, а технологии потокового видео не будут применяться еще несколько лет. Тем не менее он упивается стоящей перед ним задачей: сделать эту неопределенность элементом притягательной картины доходного бизнеса. Собрав команду опытных исполнителей и руководителей, он посвятил себя любимому занятию.

Виктория управляет основанной 12 лет назад лондонской фирмой по связям с общественностью стоимостью \$7 000 000. Фирма специализируется на работе с сетевыми гостиницами, предлагающими полный набор услуг, такими как Four Seasons и Swissotel. По признанию Виктории, она не стратег, поэтому разработкой стратегий занимается ее партнер. Сама же она занимается административными вопросами: набирает сотрудников, распределяет обязанности, выясняет, чему должен научиться каждый новый член команды, выслушивает их проблемы. В этой роли ей приходится задействовать большинство, если не все свои ключевые таланты, в результате и ее бизнес, и 40 ее подчиненных преуспевают.

Стив потерпел бы полный крах на месте Виктории. Виктория возненавидела бы его работу. Тем не менее они оба успешные предприниматели.

Джон Ф. — пилот Boeing 737 в авиакомпании American Airlines, Жиль Р. — пилот Boeing 767 в Air France. Ключевые темы Джона — «Последовательность», «Гармония», «Контекст», «Развитие» и «Отношения». Ключевые темы Жилья — «Равенство», «Гармония», «Дисциплинированность», «Ответственность» и «Ученик». Объединяют их только «Равенство» и «Гармония». Если задуматься, в этом есть определенный смысл, учитывая обязанности первых пилотов на гражданских авиарейсах. Тема «Равенство» побуждает их одинаково относиться ко всем пассажирам и требовать соблюдения правил безопасности от всех в равной степени, как бы нахально ни вел себя пассажир. Тема «Гармония» помогает им поддерживать мир и спокойствие в кабине экипажа, а в случае разногласий быстро их разрешить, чтобы первый и второй пилоты могли сосредоточиться на управлении самолетом.

А что насчет остальных тем? Как проявляются они? Темы «Наставник», «Контекст» и «Товарищество» побудили Джона стать учителем. Офици-

ально он второй пилот и инструктор, но в действительности является обычным учителем. Джон обучает пилотов управлять новым Boeing 737–800. Эта роль предоставляет прекрасную возможность не только оттачивать темы «Товарищество» и «Наставник», выстраивая отношения с учениками и помогая им учиться, но и с пользой применять тему «Контекст». Очевидно, что наилучший метод обучения пилотов — это обучение на конкретных практических примерах. Вот как сам Джон описывает свою работу: «Каждые две недели в этой комнате собирается сотня пилотов, и я рассказываю, как управлять самолетом в различных ситуациях. Привожу бесчисленные примеры тех, кому это не удалось, и даю рекомендации. Пилотам часто приходится обращаться к прошлому, ведь именно так мы и учимся, именно так движемся вперед».

Три оставшихся таланта Жилья — «Дисциплинированность», «Ответственность», «Ученик» — нашли применение в совершенно иной плоскости. Жилья обожает летать. Еще точнее, Жилья обожает приземляться. Как второй пилот он несет ответственность за безопасность находящихся на борту пассажиров, поэтому гордится тем, что во время каждого полета обращает внимание на малейшие нюансы, в особенности на приземление. Для него нет ощущения лучше, чем произвести максимально мягкую посадку, когда пассажиры даже не замечают, что самолет коснулся земли. Он редко слышит благодарность за аккуратную посадку, но знает, что в очередной раз сел, как говорят пилоты, «как по маслу».

В этом проявляются темы «Ответственность» и «Дисциплинированность». А что с темой «Ученик»? Как выясняется, данная тема нашла свое отражение в том, с каким удовольствием Жилья обучался искусству полетов. Кроме того, он использует этот талант во время длительных стоянок. Жилья много читает, стал искусным пианистом и органистом, выучил немецкий и испанский. Зачем? «Да без всяких особых причин. Я учусь не для того, чтобы потом обязательно использовать эти знания. Я учусь просто потому, что мне нравится учиться».

Каждый приведенный пример служит напоминанием: какой бы ни была ваша специальность, к истинному мастерству ведет несколько путей. Да, некоторые темы соответствуют определенным специальностям. Но не стоит ставить на себе крест только потому, что на первый взгляд ваши темы не отвечают вашей специализации.

Наше исследование сильных сторон противоречит обманчивому утверждению, согласно которому «вы можете стать тем, кем только захотите». Но подводит нас к правильной установке: какую бы цель вы ни поставили, вы достигнете большего успеха, если выберете специальность, которая позволит вам максимально часто задействовать сильные стороны.

ГЛАВА 6

Работа с сильными сторонами

«ФИДЕЛЬ», СЭМ МЕНДЕС И ФИЛ ДЖЕКСОН

«В чем секрет их успеха?»

Если вы руководитель, то у вас существует множество способов избежать неудач. Вы можете ставить четкие цели. Акцентировать внимание своей команды на глубоком смысле их работы. Исправлять совершаемые ошибки. Хвалить за правильные решения и поступки. Если все вышеперечисленное вы будете делать часто и хорошо, то не потеряете неудачу как руководитель.

Но не факт, что это поможет вам преуспеть. Чтобы стать отличным руководителем, трансформировать таланты сотрудников в ярко выраженные продуктивные сильные стороны, вам не обойтись без обязательного, исключительно важного компонента. Без этого компонента вы никогда не достигнете вершин мастерства, сколь бы хорошо вы ни формулировали цели, исправляли ошибки или хвалили качественно проделанную работу. Решающий компонент — это «Индивидуализация». Приведем пример.

Ральф Гонзалес — управляющий одного из магазинов суперуспешной розничной сети Best Buy, занимающейся продажей бытовой электроники. Несколько лет назад ему поручили вдохнуть новую

жизнь в убыточный магазин в городе Хайалиа, штат Флорида, и благодаря своему энтузиазму, творческому подходу и несколько смущающему сходству с молодым Фиделем Кастро, он моментально произвел впечатление на всех, на кого мог. Чтобы его команда ощутила свою уникальность и следовала единому замыслу, Ральф назвал магазин «Революция», а каждого из сотрудников окрестил революционером (весьма дерзкое решение, учитывая антикастровские настроения, царящие в южной Флориде; тем не менее задумка оказалась удачной). Он разработал Декларацию революции и требовал от некоторых сотрудников ношения одежды защитной расцветки. В комнате отдыха он развесил все самые важные показатели и с преувеличенным размахом праздновал даже самые незначительные успехи. Чтобы внушить сотрудникам мысль о том, что высокое качество может проявляться абсолютно во всем, он раздал им свистки, наказав свистеть всякий раз, когда кто-либо из их коллег или начальства совершит что-нибудь «революционное». Сегодня звуки свистков раздаются так часто, что заглушают песни Боба Марли, звучащие из динамиков. Показатели магазина дополнительное тому подтверждение: какие показатели ни возьми — объем продаж, увеличение прибыли, потребительская удовлетворенность или удержание персонала, — магазин в Хайалиа является одним из лучших магазинов сети Best Buy.

Как ни странно, сам Ральф объясняет успех не «Революцией», не свистками и даже не своим сходством с молодым Кастро. Вот что он говорит: «Все сводится к знанию своих людей. Каждого нового сотрудника я обязательно спрашиваю, коммуникабельный он человек или больше замкнутый одиночка. Другими словами, предпочитает он общаться с покупателями или раскладывать товар так, чтобы продукт сам просился в руки. Если он коммуникабельный человек и часто улыбается, я, скорее всего, определяю его на кассу или в службу поддержки клиентов. Если он к тому же обладает талантом продавать, поручу ему презентации новых и сложных продуктов в часы наибольшего наплыва покупателей. Потом я всегда обращаю внимание на то, какой стиль руководства он предпочитает. Как раз сейчас у меня работает менеджер по торговле, которому нужна твердая рука и хороший стимул. Вот такой он человек и того же требует от меня. Но есть у меня и руководитель отдела материально-технического снабжения, который предъявляет совсем иные требования. Ему нужно, чтобы я выражался максимально четко и конкретно объяснял, почему мы должны делать то или это. Я наблюдаю, стараясь узнать поближе каждого. Если этого не делать, от всего остального проку не будет».

Ральф Гонзалес — лишь один из талантливейших руководителей, в основе стиля которых лежит понятие «Индивидуализации». В ходе проводимых интервью мы встречали десятки тысяч таких, как он, на заводах, в отделах продаж, в больничных палатах и в залах заседаний совета директоров. Ни место, ни престижность работы не имели ровным счетом никакого значения. Все талантливые руководители, каких мы изучали, разделяют эту страсть к «Индивидуализации».

Когда британская газета *The Independent* попросила Сэма Мендеса, молодого режиссера, получившего «Оскар» за фильм «Красота по-американски» раскрыть секрет своего успеха, тот ответил: «Я не преподаю на мастер-классах. Я не учитель. У меня нет никакой методики. Все актеры разные. И на съемочной площадке ты должен быть рядом со всеми ними, похлопывать их по плечу, приговаривая: “Я с тобой. Я точно знаю, как ты работаешь...”» Кевин Спейси обожает шутить и... пародирует людей до самого начала съемок, по мобильному телефону в разговоре со своим агентом, да что угодно. Чем он раскованнее и веселее, тем меньше он задумывается о том, что делает. Когда ты командуешь “Мотор!”, он словно превращается в лазерный луч. В расслабленном состоянии он действует спонтанно. Поэтому Кевину нужно говорить: “Покажи мне Уолтера Маттау”. Аннет Бенинг, к примеру, за полчаса до начала съемок ходит в наушниках, отгородившись от съемочной площадки, и сосредоточенно слушает музыку, которую мог бы слушать ее персонаж... Я знаю лишь, что моя работа заключается в том, чтобы найти к ним подход и изучить территорию, на которой работают они». И добавил: «Язык общения с каждым из них должен быть настроен на их мозг».

Перейдя в L. A. Lakers, Фил Джексон, тренер шестикратного чемпиона NBA — команды Chicago Bulls, — принес с собой все приемы, которые в Чикаго сослужили ему такую хорошую службу: философия дзен, сеансы медитации, систему «Треугольное нападение». Принес он также и книги. Как потом выяснилось, для каждого игрока — свою. Молодой суперзвезде Коби Брайанту он вручил экземпляр *The White Boy Shuffle* Пола Бетти, потому что чувствовал, что история черного мальчика, выросшего в белом районе, найдет отклик в душе Коби, чье детство прошло в пригороде Филадельфии. Шакилу О’Нилу, одному из величайших и прославленных игроков в мире, досталась автобиография Фридриха Ницше *Ессе Номо*, поскольку в ней говорится о стремлении человека к обретению индивидуальности, власти и авторитета. Рик Фокс, который грезил об актерской карьере, получил автобиографию известного голливудского режиссера Элиа Казана.

Зачем выбирать книгу для каждого игрока? По словам Джексона: «Эти книги должны показать, что я ценю их и знаю, кто они есть».

У вас как руководителя есть такая же возможность. Сосредоточьтесь на том, кем является каждый ваш сотрудник. Изучите особенности его поведения и по примеру Сэма Мендеса подбирайте правильные слова, которые были бы «настроены на его мозг». Предъявляйте к нему индивидуальные требования. Их постановка также будет индивидуальной, равно как и формулировка миссии вашей компании, способ исправления ошибок, подход к развитию сильных сторон, манера, в которой вы хвалите, за что и почему. Как руководитель вы во всех своих поступках должны подстраиваться под каждого конкретного члена команды.

Звучит, может быть, страшно, но от этого никуда не деться. Каждый сотрудник устроен чуть-чуть не так, как остальные. Если вы нацелены на удержание талантливых работников и стимулирование более высокого качества работы, вам придется раскрыть их уникальные особенности, а затем придумать, как с максимальной пользой использовать эту уникальность.

Претворение данного принципа в жизнь сопряжено с двумя основными трудностями. Во-первых, подавляющее большинство компаний с их формализованными процессами исходят из убежденности в одинаковости своих сотрудников. Если же они отличаются, их следует всех подогнать под одну гребенку. В таких компаниях руководителю, применяющему индивидуальный подход, неизбежно приходится вести войну.

Во-вторых, индивидуализация управленческого стиля — дело трудоемкое, отнимающее много времени. Заваленным массой иных обязанностей, Ральфу, Сэму и Филу было бы гораздо проще проигнорировать особенности членов своей команды и заявить: «Слушай, я привык руководить именно так. Устраивает тебя мой стиль — хорошо. Нет — можешь уходить». Никто из них не выбрал этот путь, но при современных нормах управляемости, предполагающих наличие в подчинении у одного руководителя 30, 40 и даже 50 человек, вряд ли стоит винить тех, кто предпочитает вариант с наименьшим сопротивлением.

С первой причиной мы вам ничем не поможем, кроме как предложить руководству прочесть следующую главу. Если вы попали в компанию, где всем сотрудникам навязывается одинаковый стиль, ваши попытки применять индивидуальный подход постоянно будут наталкиваться на сопротивление. Однако мы можем разобраться со второй причиной — дефицитом времени. Ниже представлены варианты управления людьми с различными ключевыми темами.

ОДИН ЗА ДРУГИМ

«Как управляться с каждой из тем теста StrengthsFinder?»

Говорят, если хотите узнать, как работаете вместе с тем или иным человеком, сыграйте с ним партию в гольф. Такая точка зрения имеет право на существование, но это не самый дельный совет. Не все любят эту игру, а у тех, кому она нравится, не всегда под рукой имеются 18 лунок. Кроме того, существуют и другие, менее затратные по времени способы изучить особенности сильных сторон подчиненных.

Выделив пять самых ярко выраженных талантов своих сотрудников, ознакомьтесь с рекомендациями по каждому из них, приведенными далее. Отберите несколько характеристик, наиболее точно отвечающих определенному человеку. Если это уместно, обсудите с ним свой выбор и вместе внесите необходимые исправления. Таким образом, переходя от одного сотрудника к другому, вы сможете продемонстрировать такое же практически совершенное исполнение, какое демонстрировали Ральф Гонзалез, Сэм Мендес и Фил Джексон.

Ничто, конечно, не заменит ценные выводы, которые вы сделаете в личной беседе с каждым членом команды, в особенности если вам присущ талант «Индивидуализации». К тому же ни одна идея не даст результатов, если команда не доверяет вашим намерениям. Однако, если проблема не в дефиците доверия, а в дефиците времени, предложенные рекомендации могут оказаться полезными.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Достижение»

- Если нужно поработать сверхурочно, попросите этого человека. Помните, что высказывание: «Если хотите, чтобы работа была сделана, поручите ее занятому человеку» — по большей части верно.
- Учитывайте, что он любит быть занятым делом. Ему скучно сидеть на совещаниях. Поэтому либо предоставьте ему возможность выполнять свою работу, либо ограничьтесь лишь теми совещаниями, где его участие действительно необходимо и где ему будет чем заняться.
- Помогайте ему оценивать проделанную работу. Возможно, он подсчитывает затраченное на работу время, но, что гораздо

важнее, у него должно быть средство оценки суммарных результатов. Простые критерии — количество обслуженных покупателей, покупателей, которых он знает по имени, проработанных документов, потенциальных клиентов, с которыми он связывался, или осмотренных пациентов — помогут составить четкое представление.

- Упрочивайте отношения с этим человеком в процессе совместной работы. Совместная тяжелая работа сближает его с другими. И не подпускайте к нему бездельников. Они его раздражают.
- Отдых или легкое задание не считаются наградой за проделанную работу. Наилучшая мотивация для него — одобрение его успеха и новая цель, требующая еще больших усилий.
- Вполне возможно, этот человек спит меньше и встает раньше большинства остальных. Обратитесь к нему, когда возникает необходимость в этих качествах. Интересуйтесь у него: «Долго тебе пришлось сидеть, чтобы все успеть?» или «Во сколько ты сегодня пришел на работу?». Ему приятно подобное внимание.
- Возможно, вы захотите повысить его в должности просто потому, что он исключительно инициативный человек. Этот ход будет ошибочным, если при этом он лишится возможности делать то, что у него получается лучше всего. Оптимальное решение — выявить остальные его таланты и сильные стороны и давать ему больше возможностей заниматься тем, в чем он силен.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Катализатор»

- Интересуйтесь у этого человека, какие новые цели и перспективы улучшений стоят перед вашим отделом. Выберите подходящую для него сферу и поручите ему запустить и реализовать проект.
- Дайте ему понять, что считаете его человеком действия и будете обращаться к нему за помощью в ответственные моменты. Ваши ожидания вдохновляют его.
- Поставьте его во главе отстающей команды, которая больше говорит, чем делает. Он ее расшевелит.
- Внимательно выслушивайте его жалобы — можете узнать нечто полезное. Забрите его новыми проектами, которые он будет возглавлять, или новыми усовершенствованиями, которые он

может произвести завтра. Не медлите с этим, поскольку, оставшись не у дел и без должного контроля, он быстро превратится в источник негатива.

- Изучите другие его доминирующие темы. Если ему присущ талант «Распорядитель», возможно, у него хорошо получается продавать и убеждать. Если у него выражены такие темы, как «Отношения» или «Обаяние», то он может стать отличным специалистом по подбору персонала, привлекая новых членов команды и добиваясь от них преданности и самоотдачи.
- Во избежание многочисленных трудностей подбирайте ему в пару людей с ярко выраженной темой «Стратегия» или «Аналитик». Они помогут ему «заглядывать за угол». Хотя вам, возможно, придется выступать в роли посредника с тем, чтобы его склонность к действию не подавлялась их желанием планировать и анализировать.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Приспособляемость»

- Приспособляемость — его вторая натура. Подбирайте ему роли, где его успех будет зависеть от умения приспособиться к непредвиденным обстоятельствам и действовать в соответствии с ними.
- Сообщайте ему о планах, но не рассчитывайте на его участие в планировании, если только он не обладает талантом «Сосредоточенность». Планирование представляется ему безмерно скучным.
- Благодаря своей врожденной гибкости он является ценным игроком практически в любой команде. В трудные периоды, когда все идет наперекосяк, он адаптируется к новым обстоятельствам и пытается идти дальше. Он не из тех, кто сидит на обочине и хандрит.
- Лучше всего ему даются краткосрочные задания, требующие незамедлительных действий. Он предпочитает жизнь, наполненную короткими схватками, а не длительными кампаниями.
- Изучите другие его доминирующие темы. Если он обладает талантом «Эмпатии», попробуйте поставить его на должность, требующую чуткости к потребностям клиентов и умения им угодить. Если одной из ключевых тем является «Развитие»,

подыщите этому человеку соответствующую роль, где он сможет выступать в качестве ментора. Готовность «плыть по течению» создает прекрасную атмосферу, в которой остальные могут экспериментировать и учиться.

- Будьте готовы освободить этого человека от участия в совещаниях относительно будущего, где, к примеру, разрабатываются цели или происходит карьерное консультирование. Он человек «настоящего момента» и поэтому считает подобные собрания бесполезными.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Аналитик»

- Если этот человек привлекается к принятию важных решений, пройдите вместе с ним по всем пунктам. Он обязательно должен быть в курсе всех факторов, влияющих на решение.
- Если вы сообщаете об уже принятом решении, не забывайте четко объяснить логику его принятия. Вы можете считать, что слишком подробно все разжевываете, однако для него даже мельчайшие детали имеют решающее значение, если он подписывается под тем или иным решением.
- При любой возможности отдавайте должное его логическому мышлению. Он гордится своим дисциплинированным умом.
- Отстаивая решение или принцип, прибегните в качестве доказательств к цифрам. Он больше доверяет информации, содержащей цифры.
- Помните, ему требуются точные, тщательно выверенные показатели. Никогда не пытайтесь выдать ложные данные за достоверные доказательства.
- Важный аспект его жизни — выявление закономерностей в имеющейся информации. Обязательно предоставляйте ему возможность в деталях расписать выявленную закономерность. Это послужит для него хорошим стимулом и укрепит ваши отношения.
- Пусть вы не всегда соглашаетесь с ним, принимайте всерьез его точку зрения. Такие люди, как правило, весьма тщательно продумывают свои аргументы.
- Поскольку аккуратность в работе имеет для него большое значение, правильность выполнения задания может оказаться важнее, нежели соблюдение сроков. Поэтому по мере приближения

конечных сроков регулярно проверяйте объем выполненной работы с тем, чтобы убедиться, что для нормального ее завершения достаточно времени.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Организатор»

- Ответственность для этого человека не пустой звук, поэтому наделяйте его ответственностью в максимальном объеме с учетом его знаний и навыков.
- Он вполне может проявить себя талантливым менеджером или управляющим. Тема «Организатор» позволяет ему собирать команды из людей с самыми разными сильными сторонами.
- Запуская проект, предоставьте ему возможность самому набрать членов команды и распределить обязанности. У него хорошо получается использовать сильные стороны каждого сотрудника с максимальной пользой для команды.
- Его привлекают сложные многоаспектные проекты. Он обожает ситуации, в которых приходится одновременно управляться с множеством заданий.
- Он изобретателен. Можете поручать ему роли, где не все ладится, и он с удовольствием будет выискивать эффективные способы выполнения работы.
- Обращайте внимание на прочие его сильные стороны. Если он обладает талантом к «Дисциплинированности», то может стать прекрасным организатором, устанавливающим порядок и методы работы.
- Примите к сведению, что в основу формирования своей команды он кладет взаимоотношения, основанные на доверии. И вполне может исключить из команды того, кого считает обманщиком или халтурщиком.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Убеждение»

- Это человек страсти. Выясните, к чему он питает страсть, и увяжите ее с предстоящей работой.
- Он строго руководствуется неизменными ценностями. Постарайтесь совместить его ценности с ценностями компании. Пого-

ворите, к примеру, о том, каким образом ваши товары и услуги улучшают жизнь людей, почему ваша компания символизирует добросовестность и доверие; не мешайте ему с полной самоотдачей помогать коллегам и клиентам. Своими поступками и словами он доносит до людей ценности вашей корпоративной культуры.

- Расспросите его о семье и друзьях. Обязательства по отношению к ним — это для него святое. Вы обязаны понимать, ценить и уважать принятые им обязательства, а за это он будет уважать вас.
- Имейте в виду, что возможности заработать больше денег он предпочтет возможность оказать более качественное обслуживание. Изыскивайте способы реализовывать его врожденное желание угождать — и он с блеском себя проявит.
- Вы не обязаны разделять систему ценностей этого человека, но при этом должны понимать и уважать ее и находить ей применение. Если вы не сможете приложить его ценности ни к вашим целям, ни к целям компании, стоит помочь ему подыскать другое место. В противном случае вам не избежать серьезных конфликтов.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Распорядитель»

- Если вам нужно сдвинуть проект с мертвой точки, привести его в движение или убедить в чем-то сотрудников, попросите этого человека принять командование на себя.
- Всегда просите его дать оценку происходящего в вашей компании. Кто как не он даст прямой ответ. По этой же причине обращайтесь к нему за свежими идеями. Он не из тех, кто покорно поддакивает.
- Предоставляйте ему максимум возможностей командовать и принимать решения. Он не любит подчиняться другим.
- Если он начинает злоупотреблять своей властью, терроризировать коллег, отклоняться от целей и пренебрегать обязанностями, поговорите с ним откровенно, без обиняков. Приведите конкретные примеры. Примите жесткие меры и в случае необходимости потребуйте немедленного возмещения убытков. Позаботьтесь о том, чтобы он как можно скорее пришел в норму. Он быстро оправится от своей ошибки.

- Никогда не угрожайте ему, если не намерены привести свои угрозы в исполнение.
- Своей прямолинейностью и напористостью этот человек пугает окружающих. Возможно, вам придется решать, компенсирует ли вклад этого человека, благодаря которому решаются многие вопросы, периодические стычки. Вместо того чтобы прививать ему вежливость и эмпатию, потратьте время с большей пользой — помогите остальным сотрудникам понять, что напористость является залогом его эффективности. При условии, что она не переходит в агрессивность.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Коммуникация»

- Совместно с этим человеком продумайте, каким образом можно использовать на благо компании его коммуникативный талант.
- Ему не составляет труда поддерживать беседу. Просите его посещать вечеринки, обеды и прочие мероприятия, на которых вы бы хотели развлечь потенциальных или существующих клиентов.
- Предложите ему ознакомиться с интересными фактами и событиями из жизни компании и обеспечьте возможность рассказывать эти истории своим коллегам. Таким образом он поможет вдохнуть жизнь в вашу культуру и тем самым упрочить ее.
- Не пожалейте времени, чтобы послушать его рассказы о своей жизни и прошлом опыте. Он получит удовольствие от рассказывания, вы — от слушания. Благодаря этому ваши отношения станут прочнее.
- Обсуждайте с ним свои планы по поводу корпоративных мероприятий. Наверняка у него найдется масса идей относительно как развлекательной программы, так и сообщений, которые должны быть сделаны во время мероприятия.
- Попросите его помочь другим работникам подготовить более увлекательные презентации. В некоторых случаях ему стоит выступить с презентацией вместо того или иного сотрудника.
- Если вы отправляете его на курсы ораторского мастерства, позаботьтесь о том, чтобы занятия проходили в маленьких группах с опытными участниками и первоклассным руководителем. В группе для начинающих ему моментально надоеет.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Конкуренция»

- Общаться с этим человеком нужно на языке сражений. Для него мир оценивается в категориях победы и поражения, поэтому, с его точки зрения, достижение цели есть победа, а недостижение цели — проигрыш. Когда вам нужно привлечь его к планированию или разрешению проблем, используйте слово «переиграть».
- Сравнивайте его с другими людьми, в особенности с теми, кто также любит соперничество. Возможно, вы захотите оповещать о показателях работы всех своих сотрудников, но не забывайте, что «кайф» от публичного сравнения испытывают только те, кто настроен на соперничество. Других оно может обидеть или испугать.
- Устраивайте ему соревнования, сталкивайте с другими соперниками, даже если их придется искать в чужих отделах. Заядлые соперники хотят состязаться с теми, чей уровень профессионализма не уступает их собственному. Конкуренция с сотрудниками, демонстрирующими скромные результаты, их не вдохновляет.
- Подыскивайте для него возможности одержать победу. Из-за постоянных проигрышей он может выйти из игры. Помните, если состязание имеет для него большое значение, то он соревнуется не ради процесса. Он соревнуется, чтобы одержать победу.
- Имейте в виду, что наилучший способ руководить таким человеком — нанять другого сотрудника, склонного к соперничеству и показывающего лучшие результаты.
- Говорите с ним о талантах. Как и все любители конкуренции, он знает, что для победы необходим талант. Перечислите его таланты. Объясните, что для победы свои таланты необходимо шлифовать. Действовать по «принципу Питера» в данном случае не получится; не стоит заблуждаться насчет того, что «победа» в его понимании подразумевает продвижение по службе. Помогите ему сосредоточиться на достижении успеха в тех областях, к которым у него имеется явный талант.
- В случае неудачи позвольте этому человеку некоторое время погоревать. И как можно скорее предоставьте ему новую возможность для победы.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Взаимосвязанность»

- Этот человек рьяно отстаивает свои принципы, связанные с социальными вопросами. Слушайте его внимательно, чтобы узнать о них. Ваше принятие этих принципов повлияет на глубину отношений, которые вас связывают.
- Скорее всего, он человек, имеющий ценности и убеждения. Если вы знаете о его духовной позиции и как минимум принимаете ее, этому человеку будет исключительно комфортно в вашем обществе.
- Поощряйте стремление этого человека наводить мосты между различными группами внутри компании. Его занимает взаимосвязь явлений, поэтому у него хорошо получается объяснять людям, почему, несмотря на различия, все они зависят друг от друга. Заняв подходящую должность, он может стать тем, кто сплачивает команды и укрепляет командный дух.
- Он ответственно подойдет к разработке миссии вашей компании. Ему нравится быть причастным к великим замыслам.
- Если вам также свойственна тема «Взаимосвязанность», делитесь с ним тем, что знаете. Вы можете служить опорой друг для друга.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Контекст»

- Если вы обращаетесь к этому человеку с просьбой что-то сделать, разъясните ему логику размышлений, приведших вас к этому действию. Прежде чем приступать к действиям, он должен понять, что за ними стоит.
- Прежде чем приступить к делу, представьте его новым коллегам и попросите их в нескольких словах рассказать о своей биографии и опыте работы.
- Во время совещаний всегда просите его сделать обзор достигнутых результатов и усвоенных уроков. Он предпочитает, чтобы окружающие были осведомлены о контексте принятия тех или иных решений.
- Он мыслит в категориях прецедентов (другими словами, когда мы оказывались в аналогичной ситуации, что мы предприняли, что при этом произошло, какие выводы мы сделали?). Сотрудник

использует этот свой талант, помогая другим учиться; в особенности он важен в тех случаях, когда возникает потребность в конкретных примерах из практики. Какова бы ни была тема, просите его собирать показательные примеры, выделять их основную мысль и, возможно, организовывать посвященные им занятия.

- Он может делать то же самое и в отношении корпоративной культуры. Предложите ему собирать истории о людях, чьи поступки иллюстрируют основополагающие принципы вашей культуры. Его истории, пересказанные в информационных бюллетенях, на тренингах, на веб-сайтах, на видеокассетах и т. д., укрепят вашу культуру.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Осмотрительность»

- Не ставьте этого человека в ситуации, требующие моментального принятия решений. Он не любит принимать решения, основываясь на одной интуиции.
- Подключайте его к группам или командам, которым свойственна импульсивность. Он оказывает сдерживающий эффект, принося столь необходимую рассудительность и терпеливость.
- Он большой любитель тщательно продумывать все до мельчайших деталей. Прежде чем принять решение, попросите его помочь вам распознать возможные подводные камни, которые могут расстроить ваши планы.
- Передайте ему бразды правления в ситуациях, требующих осторожности, таких, например, где речь идет о юридических вопросах или вопросах безопасности. Он умеет предвидеть возможные опасные моменты и знает, как защитить фланги.
- Он, скорее всего, обладает исключительным талантом заключения контрактов, в особенности действуя «за кулисами». Поручайте ему играть эту роль в тех пределах, в каких позволяют его должностные обязанности.
- Примиритесь с его закрытостью. Не навязывайте свою дружбу, если только он не сделает первый шаг. По той же причине не принимайте на свой счет его желание держать дистанцию.
- Он не из тех сотрудников, кто исполняет роль зазывалы или обладает широчайшими связями и контактами. Коммуникабельность вряд ли относится к числу его талантов.

- В отношениях он проявляет предельную разборчивость. Следовательно, не стоит слишком часто переводить его из одной команды в другую. Он должен быть уверен в компетентности и надежности окружающих людей, а на установление доверия требуется время.
- В качестве руководителя он скуп на одобрения, но каждая его похвала действительно заслуженна.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Развитие»

- Спрашивайте у этого сотрудника, кто из его коллег растет в профессиональном плане. Он умеет подмечать незначительные доказательства развития, которые остальные упускают.
- Ставьте его на те должности, где он сможет помогать сотрудникам расти и развиваться. Предоставьте ему, к примеру, возможность обучать одного или двух человек по собственному выбору или провести занятие на актуальную тему: безопасность, обслуживание клиентов или компенсационные выплаты.
- Официально закрепите за ним обязанность отбирать и награждать коллег за хорошую работу. Он получает удовольствие, отбирая достижения, заслуживающие успеха, а те сотрудники, которым эти похвалы адресуются, будут уверены в их искренности.
- Он может стать кандидатом на позицию управляющего, менеджера или руководителя команды.
- Если он уже занимает должность менеджера или руководителя, поищите в его подразделении сотрудников, которых можно перевести на позиции с большим кругом обязанностей. Он растит людей и готовит их к будущему.
- Укрепляйте его представление о себе как о человеке, который побуждает людей совершенствоваться и расти в профессиональном плане. Скажите ему, к примеру: «Они бы никогда не побили этот рекорд, если бы не ты. Твоя уверенность и воодушевление зажгли в них искру».
- Имейте в виду, что он может шефствовать над плохо справляющимся со своими обязанностями сотрудником еще долго после перевода или завершения проекта. Помогите ему направить свои наставнические устремления на то, чтобы настраивать людей на успех, а не на поддержку людей, испытывающих затруд-

нения. Реальная помощь в плане развития, которую он может оказать человеку, испытывающему затруднения, — подыскать ему другие задания, где тот сможет проявить себя в полной мере.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Дисциплинированность»

- Предоставляйте этому человеку возможность вносить упорядоченность в беспорядочную, хаотичную ситуацию. Поскольку беспорядок вызывает у него чувство дискомфорта — и не стоит рассчитывать на обратное, — он не успокоится, пока порядок не будет восстановлен.
- Мусор раздражает его. Он не в состоянии долго находиться в захламленном помещении. Либо поручите ему прибраться, либо подыщите ему другое помещение.
- Предупреждайте его о сроках заранее. Он предпочитает выполнять работу раньше назначенного времени, но для этого он должен знать график.
- Старайтесь не удивлять его внезапными изменениями в планах и приоритетах. Неожиданности выводят его из равновесия и могут испортить ему весь день.
- Если нужно выполнить большое число заданий в определенный срок, не забывайте о его потребности расставлять приоритеты. Расставьте приоритеты вместе с ним и придерживайтесь утвержденного графика.
- При необходимости попросите его помочь вам распланировать и организовать собственную работу. Предложите оценить вашу систему распределения времени или даже ваши проекты по усовершенствованию тех или иных процессов. Предупредите его коллег о том, что данное качество является его сильной стороной, и поощряйте их обращаться к нему за помощью в подобных вопросах.
- Он привык к определенным повторяющимся операциям, которые помогают ему работать более эффективно. Если ему приходится работать в ситуации, требующей гибкости и быстрой реакции, предложите ему разработать определенный комплекс ритуальных операций — для каждой ситуации свой. Благодаря этому в любых, даже самых неожиданных условиях в его распоряжении будет готовый алгоритм действий.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Эмпатия»

- Попросите этого сотрудника помочь вам разобраться в чувствах сотрудников. Он тонко чувствует эмоции других людей.
- Прежде чем утверждать тот или иной план действий, поинтересуйтесь, что думают он и другие сотрудники по поводу рассматриваемых вопросов. Для него эмоции не менее реальны, чем прочие, более практические факторы, и должны учитываться при принятии решений.
- Не игнорируйте его, когда он проявляет эмоциональную нестабильность, но и не реагируйте чересчур бурно. Слезы — часть его жизни. Чужие радость или трагедию он воспринимает порой острее, чем сам человек.
- Помогите ему научиться воспринимать «Эмпатию» как особый дар. Для него она настолько естественна, что, по его мнению, все чувствуют точно так же, как и он. Научите его использовать свой талант на всеобщее благо.
- Проверьте способность этого человека принимать интуитивные, а не логические решения. Возможно, он не всегда в состоянии внятно объяснить, почему считает то или иное решение верным, но зачастую действительно оказывается прав. Интересуйтесь у него: «Что подсказывает тебе интуиция?»
- Ставьте его работать рядом с позитивными оптимистичными людьми. Эти чувства передаются ему и служат хорошим стимулом. И наоборот, старайтесь держать его подальше от пессимистов и циников. Они угнетают его.
- Если сотрудники или клиенты не понимают необходимости того или иного действия, обратитесь к нему за помощью. Возможно, он почувствует то, что им недоступно.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Последовательность»

- Когда приходит время похвалить сотрудников после завершения проекта, попросите этого человека рассказать о вкладе каждого из членов команды. Он позаботится о том, чтобы каждый человек получил свою заслуженную порцию почестей.

- Если перед вами стоит задача внедрения унифицированных технологий, попросите его помочь установить стандартные процессы в компании.
- Поддержите этого сотрудника в период глобальных перемен, ведь наибольшую уверенность в него вселяют предсказуемые методы, в эффективности которых он давно убедился.
- Если он занимается анализом, просите его работать с групповыми, а не индивидуальными данными. У него лучше получается делать обобщения, применимые к группе, чем выявлять детали, имеющие отношение к работе отдельных сотрудников.
- Если вы как руководитель оказались в ситуации, требующей строго справедливого подхода и применения универсальных правил, попросите его решить этот вопрос. Объяснения и обоснования даются ему безо всякого труда.
- Поручите ему разработку правил в тех ситуациях, где необходимо беспристрастно отнестись к совершенно разным по характеру и стилю работы сотрудникам.
- Он человек-практик, поэтому предпочитает выполнять конкретные задачи и принимать решения, а не заниматься абстрактной работой, например мозговым штурмом или долгосрочным планированием.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Сосредоточенность»

- Ставьте цели с определенными временными рамками, а он пусть сам решает, как их достигать. Эффективнее всего он работает в условиях, позволяющих контролировать рабочий процесс.
- Проверяйте его регулярно и так часто, как он сам считает нужным. Эти регулярные проверки пойдут ему только на пользу, поскольку он любит обсуждать цели и достигнутые результаты. Уточните у него, как часто вам следует встречаться для обсуждения целей и задач.
- Не думайте, будто его заботят чувства других, поскольку выполнение работы для него важнее чувств. Если он обладает талантом «Эмпатии», этот эффект будет, разумеется, смягчен. Тем не менее приготовьтесь к тому, что на пути к поставленной цели он может пренебречь чувствами.

- Ему не по душе постоянные перемены. Выход — говоря об изменениях, используйте доступный для его понимания язык. К примеру, описывайте изменения в категориях «новых целей» и «новых критериев успеха». Подобные термины придают переменам цель и смысл. Это привычный для него образ мышления.
- Привлекайте его к работе в проектах с жесткими сроками. Он очень трепетно к ним относится. Получив проект, имеющий четкие сроки, он сосредоточит на нем все силы до тех пор, пока тот не будет завершен.
- Отправьте его на семинар по эффективному управлению временем. Возможно, у него это не очень хорошо получается, но, поскольку им движет желание как можно быстрее продвигаться к поставленной цели, он по достоинству оценит более высокую продуктивность, которую обеспечивает грамотное планирование времени.
- Имейте в виду, что неорганизованные совещания навевают на него тоску, поэтому, если он присутствует на совещании, старайтесь придерживаться повестки.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Будущее»

- Если вы обсуждаете с этим человеком вопросы его карьеры или качества работы, помните, что он живет с прицелом на будущее. Попросите его поделиться своим видением относительно собственной карьеры, вашей компании, рынка или области, в которой вы работаете.
- Давайте ему время обдумать, запланировать и письменно описать товары или услуги, необходимые в будущем. Предоставьте ему возможности поделиться своими мыслями в корпоративных информационных бюллетенях, на совещаниях или на профессиональных конференциях.
- Переправляйте ему все статьи или данные, которые могут представлять для него интерес.
- Подключите его к планированию и попросите нарисовать, опираясь на имеющиеся факты, будущее компании через три года. Пусть он повторяет эту презентацию каждые шесть месяцев или около того, что позволит дополнять ее свежими данными и идеями.

- Стимулируйте его, чаще беседуя о будущем. Задавайте как можно больше вопросов. Побуждайте его делать будущее, которое он видит, как можно более ярким.
- Когда в компании назревает необходимость перемен, попросите его заключить эти перемены в контекст будущих потребностей компании. Пусть он подготовит презентацию или напишет внутреннее письмо, представив перемены в перспективе. Он может помочь другим сотрудникам подняться над своими сомнениями и испытать почти такой же восторг по отношению к открывающимся возможностям.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Гармония»

- По мере возможностей держите этого человека подальше от конфликтов. Не приглашайте его на совещания, где существует возможность создания конфликтной ситуации, поскольку он не умеет спорить.
- Определите точки соприкосновения, связывающие вас с этим человеком, и регулярно обсуждайте их вместе с ним. Окружите его другими людьми, для которых характерна тема «Гармония». Благодаря моральной поддержке он будет работать более сосредоточенно, продуктивно и изобретательно.
- Не тратьте время, обсуждая с ним спорные темы. Он не любит спорить. Старайтесь сводить дискуссии к практическим вопросам, предусматривающим конкретные действия.
- Он вряд ли не будет соглашаться с вами, даже если вы не правы. Ради сохранения мира и спокойствия он будет согласно кивать головой, хотя в глубине души считает вашу идею глупой. Следовательно, лучше всего обращаться к людям, которые открыто выражают свое мнение, помогая вам мыслить более четко.
- Он помогает найти выход тем, кто застрял в лабиринте разногласий. Он необязательно разрешает проблему, послужившую предметом спора, но помогает установить точки соприкосновения. Объединяющие этих людей сферы могут стать отправной точкой для налаживания эффективной совместной работы.
- Он хочет быть уверенным в том, что делает. Помогите ему укрепить свои действия авторитетной поддержкой (мнением эксперта).

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Генератор идей»

- Этот человек генерирует творческие идеи. Он обязательно должен занимать должность, на которой его идеи оценят по достоинству.
- У него отлично получается разрабатывать стратегии сбыта, маркетинговые кампании, новые продукты и методы обслуживания клиентов. В какой бы сфере он ни работал, постарайтесь с максимальной отдачей использовать его талант разработчика.
- Поскольку идеи необходимы ему как воздух, постарайтесь снабжать его новыми идеями, лежащими в рамках внимания вашей компании. Эти идеи не только послужат источником большего воодушевления, но и подтолкнут его к собственным открытиям и новым блестящим мыслям.
- Поощряйте его, когда он придумывает полезные идеи, которыми можно поделиться с самыми ценными клиентами. Исследования Института Гэллапа показали, что степень лояльности клиентов возрастает, если компания специально учит их чему-то новому.
- Его восхищает сила слов. Если вам попалось словосочетание, идеально выражающее некую идею, понятие или закон, поделитесь с ним. Оно натолкнет его на размышления.
- Причинно-следственные связи имеют для него большое значение. Принимая решения, покажите ему, что каждое из них проистекает из одной и той же теории или концепции.
- В тех редких случаях, когда некое решение не укладывается в основополагающую концепцию, обязательно поясните, что оно является исключением или же экспериментом. Не получив должного объяснения, он начнет беспокоиться о том, что компания распадается на части.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Включенность»

- Этот человек прикладывает усилия для того, чтобы все сотрудники ощутили себя частью команды. Предложите ему участвовать в ознакомительной программе для новых сотрудников. Устроить радушный прием новичкам для него только в радость.

- Попросите его возглавить специальную группу, задачей которой является привлечение в компанию лиц, принадлежащих к различным меньшинствам. Он искренне сочувствует тем, кто по каким-либо признакам дискриминируется.
- Когда команда получает общее задание, попросите его проследить за тем, чтобы каждый ее участник был задействован. Он не позволит никого оставить в стороне.
- Вы можете аналогичным образом использовать человека с темой «Включенность» для работы с клиентами. На правильно подобранной позиции этот человек будет с легкостью разрушать барьеры между клиентами и компанией.
- Поскольку он вряд ли оценит элитные товары или услуги, предназначенные для избранной категории покупателей, поручите ему работать с товарами или услугами, разработанными для более широкого рынка. Он с удовольствием займется разработкой вариантов его дальнейшего расширения.
- В некоторых ситуациях разумно попросить его выступить связующим звеном между компанией и общественными организациями.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Индивидуализация»

- Предложите ему стать членом отборочной комиссии, рассматривающей кандидатуры на различные должности. У него хорошо получается оценивать сильные и слабые стороны кандидатов.
- Попросите его помочь повысить производительность, подобрав подходящие роли для сотрудников в соответствии с их сильными и слабыми сторонами.
- Привлеките его к разработке программ, предусматривающих оплату по результатам, где каждый сотрудник может использовать свои сильные стороны, чтобы в результате получать больше.
- Если вы затрудняетесь определить перспективы того или иного сотрудника, обратитесь к этому человеку за подсказкой. Он поможет вам взглянуть на мир глазами этого сотрудника.
- Если у отдельных сотрудников возникли перебои с качеством работы, обсудите с ним возможные решения. Его интуитивное представление о правильных действиях в каждом из случаев обычно оказывается верным.

- Когда это целесообразно, попросите его проводить корпоративные тренинги или выступить в качестве наставника нескольких новых сотрудников. Он обладает талантом выявлять особенности обучения каждого отдельного человека.
- Присмотритесь к другим его доминирующим талантам. Если у него развиты такие таланты, как «Развитие» и «Организатор», возможно, из него получится хороший руководитель или управляющий. Если в качестве его сильных сторон присутствуют темы «Распорядитель» и «Обаяние», его коньком может стать превращение потенциальных покупателей в постоянных.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Вклад»

- Найдите применение природной любознательности этого человека, попросив его изучить тот или иной вопрос, имеющий значимость для вашей компании. Он радуется знаниям, полученным в результате самостоятельных усилий.
- Поручайте ему работу, предусматривающую частые исследования и сбор материала.
- Обращайте внимание на прочие его сильные стороны. Если у него развита тема «Развитие», он может стать прекрасным преподавателем или бизнес-тренером и дополнять свои уроки интересными фактами и историями.
- Сообщайте ему обо всех новостях в вашей компании. Он любит быть в курсе событий. Делитесь с ним книгами, статьями и документами, с которыми, по вашему мнению, ему было бы любопытно ознакомиться.
- Поощряйте его использовать Интернет. Пусть он не сможет сразу же найти применение всем найденным сведениям, но процесс и результаты поиска положительно повлияют на него.
- Помогите ему разработать систему хранения собранной информации. Благодаря ей он всегда сможет отыскать данные, которые понадобятся ему или компании.
- Во время совещаний предлагайте ему поделиться информацией. Старайтесь при любой возможности похвалить его осведомленность: «Здорово. У тебя всегда найдутся нужные данные».

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Мышление»

- Имейте в виду, что мыслительный процесс питает этого человека энергией. Если вам, к примеру, нужно объяснить, почему должно быть выполнено то или иное задание, поручите ему продумать и представить идеальное объяснение.
- Не бойтесь бросать ему интеллектуальные вызовы, они не страшат, а стимулируют его. Для него это доказательство того, что вы знаете о его сильной стороне.
- Посоветуйте ему выделять время на размышления. Некоторые люди считают бессмысленным просто сидеть и думать, но только не он. Такое времяпровождение позволяет ему обрести ясность и уверенность в себе.
- Если вам нужно оценить книги, статьи или предложения, попросите его ознакомиться с ними и представить свои соображения. Он обожает читать.
- Подробно обсудите с ним его сильные стороны. Скорее всего, самоанализ и познание своей личности доставят ему удовольствие.
- Предоставляйте ему возможность делиться результатами своих размышлений с другими сотрудниками отдела. Вынужденная необходимость выступать перед коллегами заставит его оттачивать и как можно четче формулировать свои мысли.
- Будьте готовы поставить его в пару с человеком с ярко выраженной темой «Катализатор». Напарник будет заставлять его претворять в жизнь идеи и мысли.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Ученик»

- Этому человеку лучше всего подойдут роли, где ему придется постоянно быть в курсе всех последних событий в своей профессиональной области. Ему нравится доказывать свою компетентность.
- Вне зависимости от своей роли он жадно впитывает новые факты и знания и осваивает новые умения. Подыскивайте ему новые возможности учиться и сохранять мотивацию, в противном случае он начнет интересоваться компаниями с более богатыми возможностями в плане совершенствования. Если, к примеру, ему не предоставляется шанс учиться на работе, предложите ему

курсы в местном колледже. Помните, его не столько волнует повышение по карьерной лестнице, сколько возможности обучения. Для него жизненно важен не результат, а процесс познания.

- Помогите ему отслеживать достигнутый процесс, отмечая пройденные уровни или этапы. Отпразднуйте прохождение очередного этапа.
- Также поощряйте стремление этого человека стать «асом» в своем деле. Организуйте для него посещение специальных курсов. Не забудьте подтвердить его знания соответствующими сертификатами и аттестатами.
- Поставьте этого сотрудника в пару с опытным профессионалом, который будет постоянно подталкивать его к получению новых знаний.
- Предложите ему организовать и провести дискуссию или презентацию. Нет более эффективного способа научиться чему-то, чем учить других.
- Помогите ему улучшить финансовое положение с тем, чтобы он мог продолжить образование.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Максимизатор»

- Этот человек любит добиваться максимальной эффективности и лучших результатов всегда и во всем. Ему не особенно интересно восстанавливать то, что не функционирует должным образом.
- Старайтесь не ставить его на позиции, требующие постоянного разрешения проблем.
- Он рассчитывает на то, что вы знаете его сильные стороны и цените его за них. Ему не понравится, если вы станете уделять чрезмерное внимание его слабым сторонам.
- Обсудите с ним его сильные стороны и продумайте, каким образом их можно использовать на благо компании. Он будет в восторге от подобных разговоров и сможет предложить массу практических идей по эффективному применению своих сильных сторон.
- Приложите максимум усилий, чтобы помочь ему разработать план профессионального роста и систему оплаты, которая позволяла бы ему совершенствоваться на занимаемой в настоящий момент должности. Он предпочитает роли, которые задействуют его сильные стороны, и поэтому варианты, при которых ему

придется пожертвовать своими талантами ради большей заработной платы, вряд ли придется ему по душе.

- Попросите его возглавить специальную группу по изучению самых эффективных методов работы, используемых в компании. Его интересует все, связанное с высоким качеством.
- Предложите ему поучаствовать в создании программы по оценке и вознаграждению производительности каждого из сотрудников. Он с удовольствием займется разработкой критериев оценки работы для каждой должности.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Позитивность»

- Этот человек — воплощенная энергичность. Подбирайте для него должность, которая позволит ему быть как можно ближе к клиентам. Он придаст вашей компании более позитивные и динамичные черты.
- Попросите его принять участие в планировании мероприятий, где будут присутствовать самые ценные ваши клиенты или потребители, например при запуске новых продуктов.
- Позитивность не подразумевает, что человек постоянно пребывает в хорошем настроении. Просто его юмор и отношение к жизни вдохновляют окружающих людей. Напоминайте ему об этой сильной стороне и поощряйте ее использование.
- Циники быстро его утомляют. Не рассчитывайте, что он придет в восторг от общения с негативно настроенными людьми. Ему гораздо приятнее заряжать энергией позитивных людей, которым нужна подпитка.
- Его энтузиазм заразителен. Учитывайте этот момент при формировании команды для проектов.
- Ему нравятся праздники. По достижении очередной важной вехи в развитии компании или реализации проекта он может подкинуть вам идеи относительно того, как отпраздновать это событие. Он проявляет большую креативность, чем многие другие.
- Обращайте внимание на прочие его сильные стороны. Если ему свойственна тема «Развитие», он может стать прекрасным преподавателем или бизнес-тренером, поскольку умеет создать на занятии оживленную атмосферу. Если среди его сильных сторон присутствует тема «Распорядитель», он может достичь

большого успеха в продажах, поскольку в нем сочетаются настойчивость и энергичность.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Отношения»

- Открыто говорите этому человеку о том, что дорожите им. Вероятнее всего, ему будет приятно услышать от вас эти слова. Отношения с близкими ему людьми — основа его жизни, вот почему ему нужно знать, чего от вас ожидать.
- Он искренне привязывается к людям, рядом с которыми работает. Привязанность формируется не сразу, поэтому не ставьте его на должности, где ему придется часто менять коллег и клиентов.
- Помогите ему узнать, какие цели ставят перед собой его коллеги. Имея представление об их целях, он сможет быстрее наладить с ними связь.
- Доверяйте ему конфиденциальную информацию. Доверие для него — не пустой звук, он умеет хранить секреты и никогда вас не подведет.
- Попросите его наладить искренние доверительные отношения с ценными сотрудниками, которых вы бы хотели удержать в своей компании. Он может послужить тем прочным звеном, что скрепляет вашу компанию и самых ценных сотрудников и клиентов.
- Обращайте внимание на другие его сильные стороны. Если у него ярко выражены такие темы, как «Организатор», «Сосредоточенность» или «Уверенность», то он может иметь задатки хорошего руководителя. Сотрудники всегда готовы выкладываться ради человека, который в любой момент придет им на помощь и заинтересован в их успехе. Он легко устанавливает подобные отношения.
- Таким людям нередко свойственно великодушие. Объясните ему, каким образом это качество влияет на окружающих людей и связывает его с ними. Он по достоинству оценит проявленное внимание, что позволит упрочить ваши отношения.

Как руководить человеком с ярко выраженной темой «Ответственность»

- Этот человек оценивает себя, исходя из способности выполнять свои обязанности. И ему будет весьма нелегко работать рядом

с людьми, которые этого не делают. По мере возможностей старайтесь не ставить его в пары к равнодушным коллегам.

- Он оценивает себя, исходя из качества своей работы. Он будет сопротивляться, если из-за спешки пострадает качество. Он не любит жертвовать качеством ради скорости.
- В ходе обсуждения его работы в первую очередь говорите о ее качестве.
- Помните, что он инициативный человек и постоянно контролировать выполнение им работы не требуется.
- Ставьте его на должности, требующие безупречного соблюдения моральных принципов. Он не подведет.
- Время от времени интересуйтесь, какие новые обязанности он бы хотел исполнять. Добровольный выбор обязанностей стимулирует его, поэтому предоставьте ему подобную возможность.
- Не позволяйте ему взваливать на себя слишком многое, в особенности если ему недостает «Дисциплинированности». Убедите его в том, что из-за чрезмерной нагрузки он можно допустить грубые ошибки, а это для него самое страшное.
- Вы не раз будете впечатлены его способностью справляться с работой. Находясь под сильным впечатлением, вы можете даже поставить его на руководящую должность. Будьте осторожны. Возможно, он предпочтет все делать сам, а не отвечать за чужую работу, и в таком случае руководящие функции будут ему в тягость. В такой ситуации помогите ему найти другие способы совершенствоваться.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Восстановление»

- Если хотите выявить проблемы в компании, попросите этого человека поделиться своим мнением. Его наблюдения отличаются особой меткостью.
- Поручите ему работу, предполагающую решение проблем самых ценных клиентов. Обнаруживать и устранять препятствия — увлекательное в его представлении занятие.
- Если ситуация в компании требует незамедлительного исправления, обратитесь к нему за помощью. Он не впадет в панику, а будет действовать сосредоточенно и собранно.

- После того как он уладит очередную проблему, отметьте его успех. Любую исправленную ошибку он считает своим достижением, и вы должны считать так же. Дайте ему понять, что окружающие полагаются на его умение преодолевать трудности и двигаться вперед.
- Обеспечьте поддержку, когда он сталкивается с особо трудной проблемой. Поскольку он оценивает себя, руководствуясь своим умением разрешать проблемы, нерешенную ситуацию он воспримет как личное поражение. Помогите ему пережить это.
- Поинтересуйтесь, какие аспекты своей личности он хотел бы улучшить. Договоритесь, что эти изменения послужат его целями на ближайшие шесть месяцев. Он оценит подобный знак внимания.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Уверенность»

- На своей позиции он должен обладать достаточной свободой для принятия важных решений. Он не нуждается в строгом контроле и не терпит его.
- Подбирайте ему роли, где упорство служит залогом успеха. Он достаточно уверен в себе, чтобы держаться курса, невзирая на помехи.
- Подбирайте ему роли, требующие уверенности и выдержки. В критические моменты его внутренняя сила успокоит коллег и клиентов.
- Подкрепляйте его представление о себе как о человеке действия такими комментариями: «Все зависит от тебя. Тебе и карты в руки» или «Что говорит твоя интуиция? Давай послушаемся твоего внутреннего голоса».
- Дайте ему понять, что его решения и поступки дают заметные результаты. Эффективнее всего он действует, когда уверен в том, что контролирует происходящее. Акцентируйте внимание на наиболее эффективных методах.
- Учтите, что его представления о собственных способностях могут расходиться с фактическими сильными сторонами. Хотя его самоуверенность порой имеет под собой реальные основания, если он берет на себя слишком много или допу-

скает серьезные ошибки, незамедлительно укажите на это. Четкая обратная связь позволяет объяснить интуитивные решения.

- Обращайте внимание на другие его сильные стороны. Обладая такими темами, как «Будущее», «Сосредоточенность», «Организатор» или «Значимость», он вполне может занимать руководящие должности.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Значимость»

- Учитывайте стремление этого человека к независимости. Не стоит контролировать его слишком жестко.
- Не забывайте, что для него очень важно признание его заслуг. Обеспечьте ему свободу для маневров, но ни в коем случае не игнорируйте его. Обязательно хвалите его.
- Предоставляйте ему возможность выделиться, стать известным. Ему нравится находиться в центре всеобщего внимания. Позаботьтесь о том, чтобы он мог «засветиться» в подходящих ситуациях, иначе он позаботится об этом, выбрав иногда не самый удачный момент.
- Подбирайте ему позиции, где он сможет познакомиться с надежными и эффективными профессионалами. Ему нравится общаться с самыми достойными.
- Поощряйте его отдавать дань уважения другим профессионалам. Ему приятно помогать людям чувствовать себя успешными.
- Если он стремится к достижению мастерства — а он будет стремиться, — помогите ему определить сильные стороны, которые предстоит развить для достижения поставленной цели. Не предлагайте ему опустить планку; наоборот, посоветуйте установить точку отсчета для формирования соответствующих сильных сторон.
- Поскольку он так трепетно относится к мнению окружающих, игнорирование его заслуг со стороны других людей может негативно сказаться на его самоуважении. В такие моменты акцентируйте его внимание на сильных сторонах и побуждайте ставить новые цели, руководствуясь ими. Эти цели помогут ему взбодриться.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Стратегия»

- Этот человек должен занимать позицию на переднем крае вашей компании. Его умение предвидеть возможные проблемы и заранее просчитать решения принесет неоценимую пользу. Попросите его, к примеру, проанализировать все имеющиеся перспективы вашего отдела и выбрать оптимальный путь развития. Пусть он представит оптимальную стратегию.
- Подключите его к организационному планированию. Спросите: «Если это произойдет, чего нам ожидать?», «А если случится вот это, на что нам рассчитывать?».
- Прежде чем просить его изложить свои выводы, дайте ему достаточно времени для обдумывания ситуации. Ему нужно мысленно проиграть несколько сценариев, прежде чем озвучивать свое мнение.
- Отдайте должное его сильной стороне, предложив ему принять участие в семинаре по стратегическому планированию. Свежая информация поможет ему отточить собственные идеи.
- Этот человек предположительно умеет облекать в слова свои идеи и мысли. Предложите ему поделиться своими идеями с коллегами или оформлять их в письменном виде для внутреннего пользования. Это поможет ему изъясняться более четко.
- Если вы прознали про какие-то стратегии, обеспечившие хорошие результаты, поделитесь ими с этим человеком. Это послужит для него интеллектуальным стимулом.

Как руководить сотрудником с ярко выраженной темой «Обаяние»

- Постарайтесь подобрать ему позицию, где у него будет шанс ежедневно встречаться с новыми людьми. Незнакомые люди заряжают его энергией.
- Вмените ему в обязанности установление первоначальных контактов с внешним миром. Он располагает к себе незнакомцев и помогает им проникнуться симпатией к вашей компании.
- Помогите ему усовершенствовать систему запоминания имен людей, с которыми ему приходится знакомиться. Поставьте перед ним задачу запомнить имена и несколько деталей каса-

тельно как можно большего числа клиентов. Он может помочь вашей компании расширить свои связи на рынке.

- Если ему не свойственны темы «Эмпатия» или «Отношения», не рассчитывайте на то, что он будет строить близкие отношения с вашими клиентами. Он скорее предпочитает знакомиться, завоевывать расположение и приниматься за очередного незнакомца.
- Благодаря своей сильной стороне он легко завоевывает ваше расположение. Выбирая для него новые роли или обязанности, убедитесь, что руководствуетесь не личной симпатией, а его реальными сильными сторонами. Не позволяйте его таланту ослепить вас.
- Попросите его заняться формированием имиджа вашей компании в глазах общественности. Пусть он представляет ее в местных клубах и на собраниях.

ГЛАВА

7

Как создать компанию, основанную на сильных сторонах сотрудников

ПОДРОБНЫЙ АНАЛИЗ ДАННЫХ О СИЛЬНЫХ СТОРОНАХ

«Кто возглавляет корпоративную революцию?»

Во введении к этой книге мы отмечали, что на вопрос «Имеете ли вы возможность каждый день заниматься на работе тем, что у вас выходит лучше всего?» лишь 20% сотрудников дали ответ «полностью согласен». Данное открытие послужило толчком для корпоративной революции в области развития сильных сторон. А сейчас мы должны кое в чем признаться. Данные о 20% полностью согласных сотрудников точны, но неполны. Чтобы предоставить развернутые данные, нам придется копнуть поглубже.

В некоторых компаниях такая революция уже началась. 75-й процентиль в нашей базе данных — это 33%; другими словами, треть сотрудников этих компаний полностью согласна с тем, что у них имеется возможность ежедневно использовать свои сильные стороны. 90-й процентиль — это целых 45% сотрудников, выражающих полное согласие. А если изучить базу данных еще внимательнее, то можно отыскать еще более впечатляющие примеры компаний, ориентирующихся на сильные стороны. Под руководством Ральфа Гонзалеза, управляющего магазином сети Best Buy, о котором мы писали в предыдущей главе, находится команда из 100 человек. Он сумел создать условия для работы, позволяющие 50% работников полностью согласиться с тем, что на работе у них есть возможность максимально проявить свои сильные стороны. Мэри Гэри, управляющей еще одним магазином Best Buy в Бока-Ратон, штат Флорида, удалось создать такое место работы, где 70% работников считают, что идеально подходят для своих ролей. Другими словами, в магазине Мэри 70 из 100 сотрудников, большинство из которых занято обслуживанием клиентов, погрузкой и разгрузкой или выкладкой товаров, полностью согласны с тем, что имеют возможность ежедневно заниматься тем, что у них получается лучше всего.

Мэри и Ральф являются исключениями, однако похожие исключения мы нашли практически в каждой компании, где был задан данный вопрос. Самый, вероятно, интригующий результат наших исследований — колоссальный разброс полученных ответов. В каждой компании, вне зависимости от ее размеров, сферы деятельности и места расположения, неизменно находились руководители, чья команда регулярно занимала одно из первых мест, и руководители, чья команда демонстрировала одни из худших показателей. Огромные расхождения имеют место даже в тех случаях, когда все сотрудники выполняют одинаковые функции.

Планка, установленная такими руководителями, как Ральф и Мэри, подводит нас к вопросам, на которые мы постараемся ответить в данной главе: каким образом можно сократить разрыв? Как создать компанию, которая задействует сильные стороны каждого сотрудника так же эффективно, как это делают самые лучшие руководители? Или как создать компанию, где по меньшей мере 45% сотрудников (90-й процентиль) полностью согласны с тем, что ежедневно находят применение своим сильным сторонам?

Чем больше вы размышляете над вопросом: «Имею ли я возможность ежедневно заниматься на работе тем, что получается у меня лучше всего?», — тем сложнее дать на него ответ. Отрицательный

ответ определенного сотрудника, занимающего определенную должность, можно объяснить множеством причин. Возможно, он искренне верит в отсутствие у него необходимых талантов. Возможно, нужный талант у него есть, но компания слишком формально подходит к обязанностям и лишает его шанса проявить свои способности. Возможно, он обладает талантом и свободой действий, но ему недостает знаний или навыков. Или с объективной точки зрения он идеально подходит для данной роли, но в глубине души уверен, что достоин лучшего. Может, он действительно создан для этой роли, а может, просто заблуждается по поводу своих сильных сторон. Возможно, он прекрасно справлялся с прежней ролью, но, получив повышение, занял совершенно неподходящую должность просто потому, что руководство не придумало иного способа наградить его. Возможно, руководство компании дает ему понять, что данная должность является «проходной», и поэтому ни один уважающий себя человек не признается, что она ему подходит, даже если это действительно так.

На первый взгляд многочисленные варианты объяснений подавляют своим количеством. Чтобы учесть все возможности и добиться положительного ответа сотрудников на упомянутый вопрос, вам придется принимать во внимание множество различных аспектов их работы. Чтобы не допускать сомнений относительно наличия соответствующего таланта, вам следует отбирать людей, которые обладают теми же талантами, что и самые лучшие сотрудники, занимающие аналогичную должность. Чтобы не допустить излишней формализованности, требуйте от сотрудника должного качества работы, но не прописывайте до мельчайших подробностей, каким образом ему следует обеспечивать это качество. Если сотрудник подозревает отсутствие у себя необходимых навыков и знаний, позаботьтесь о внедрении обучающих программ, с помощью которых он поднимет свои таланты до уровня настоящих сильных сторон. Разработайте методику, которая позволит руководителям помогать подчиненным раскрывать и по достоинству оценивать свои сильные стороны. Попробуйте дать сотруднику возможность улучшить свое финансовое положение и повысить статус, помимо традиционного повышения по карьерной лестнице. И наконец, если сотрудник воспринимает свою роль как «проходную», дайте ему понять, что никакая роль по определению не является проходной. Уважением в вашей компании пользуется любая работа, исполняемая на высшем уровне.

Вместе проблемы стимулирования сильных сторон представляются довольно бессвязными: «Попробуйте-ка то, сделайте вот это».

Но задумайтесь на минуту — и вы наверняка заметите, что все перечисленные сложности соотносятся с двумя ключевыми посылками:

- 1) таланты каждого человека неизменны и уникальны;
- 2) перспектива роста каждой личности кроется в ее сильных сторонах.

Как видите, мы вернулись к исходной точке. Ранее мы представили данные посылки как предположения, которыми оперируют все успешные руководители. Сейчас мы хотим сказать следующее: если во всех своих решениях вы будете руководствоваться двумя указанными предположениями, то сможете успешно справляться со многими проблемами, таящимися в вопросе «Имею ли я возможность ежедневно заниматься на работе тем, что получается у меня лучше всего?». В фундамент вашей компании будут заложены сильные стороны каждого из сотрудников. Каким образом? Давайте разложим эти два предположения по полочкам и посмотрим, что получится.

- Поскольку таланты человека неизменны, вы не должны жалеть ни времени, ни денег на правильный подбор персонала. Это поможет предотвратить проблему вроде «Не думаю, что обладаю нужным для этой роли талантом».
- Поскольку таланты уникальны, формулируя требования к качеству работы, вы должны прописывать конечные результаты, а не пытаться стричь всех сотрудников под единую гребенку. Другими словами, вы должны больше уделять внимания точной оценке нужных результатов и меньше процедурам, методам и квалификации. Это обращает вас к проблеме «Моя должность не позволяет мне проявить свои таланты».
- Поскольку перспектива роста каждой личности кроется в ее сильных сторонах, вы должны вкладывать время и деньги в раскрытие сильных сторон сотрудников и продумывание вариантов их использования, а не в ликвидацию «пробелов в знаниях и навыках». Вы увидите, что одно это смещение акцентов принесет огромную отдачу. Одним решающим ударом вы уничтожите три возможных препятствия к созданию компании с фокусом на сильных сторонах: проблему «У меня нет необходимых знаний и навыков», проблему «Я не знаю, что умею лучше всего» и проблему «Мой руководитель не знает, что я умею лучше всего».
- Наконец, поскольку перспектива роста каждой личности кроется в ее сильных сторонах, вы должны продумывать, как помогать сотрудникам строить карьеру без обязательного повы-

шения по карьерной лестнице и выхода в сферы, где сотрудник не имеет сильных сторон. «Продвижение» в такой компании подразумевает влияние, уважение и финансовое вознаграждение для всякого, кто демонстрирует первоклассное исполнение любой роли, какое бы место она ни занимала в корпоративной иерархии. Тем самым вы преодолеваете два последних препятствия: проблему «пусть я не на той должности, но это был единственный способ сделать шаг вперед в карьере» и проблему «я занимаю “проходную” должность, которую никто не уважает».

Описанные четыре шага складываются в систематический подход к повышению ценности вашего человеческого капитала. На последующих страницах мы разложим все по полочкам. Мы предлагаем вашему вниманию практическое руководство по использованию двух ключевых посылок с целью отбора, оценки и обучения персонала. Нет нужды говорить, что каждый руководитель всегда играет важную роль катализатора в процессе превращения талантов в истинные сильные стороны. Следовательно, на нем лежит значительная доля ответственности за выявление талантов, формулирование четких целей, фокусирование на сильных сторонах и построение сотрудниками карьеры. Подняв на новый уровень идеи, изложенные в книге «Сначала нарушьте все правила», мы посвятили это руководство проблемам, с которыми сталкиваются крупные компании, ставящие целью с максимальной пользой задействовать сильные стороны каждого из сотрудников.

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СИЛЬНЫХ СТОРОН СОТРУДНИКОВ

«Как построить компанию с фокусом на сильных сторонах?»

Система отбора сотрудников с фокусом на сильных сторонах

Идеальная система отбора есть комплексный подход, включающий в себя множество видов деятельности — подбор сотрудников, собеседование, оценка, обучение, контролирование и пр., — типичных

для любой крупной компании. Для большей ясности мы, однако, представим эту систему как простую последовательность пяти шагов. Если бы вам пришлось начинать с нуля, вот в каком порядке вам следовало бы действовать.

Прежде всего вы должны внедрить в систему отбора инструмент для оценки талантов. Такие инструменты существуют, но какой бы из них вы ни выбрали, он должен отвечать двум жестким критериям. Он должен быть психометрически обоснован, т. е., оценивать то, что должен оценивать, и основываться на объективных количественных показателях. Последнее означает, что, если два, три или даже 100 человек анализируют чью-либо реакцию, все они должны получить одинаковые результаты. При этом не предполагается, что все аналитики должны прийти к одинаковым выводам относительно идеальной роли для сотрудника, но подразумевается, что они должны использовать абсолютно одинаковые данные, позволяющие им делать собственные выводы.

В отсутствие объективного инструмента, служащего отправной точкой, — если вы, скажем, полагаетесь на результаты собеседований менеджеров по развитию персонала или на любой другой метод, проблематичный с точки зрения надежности (это значит, что различные специалисты дают различные оценки сильным и слабым сторонам одного и того же кандидата), — ваша система отбора будет с самого начала нежизнеспособна. Без стопроцентно надежных данных вам не удастся изучить взаимосвязь между оцениваемым талантом и дальнейшей работой кандидата. Вам, к примеру, не удастся установить, какие таланты способствуют повышению уровня удовлетворенности потребителей, улучшению показателей безопасности или снижению текучести кадров. В анализе всегда будет отсутствовать фактор таланта, вследствие чего отношение талантов сотрудников к значимым результатам деятельности компании останется неизвестным. Интуитивно вы будете понимать, что таланты сотрудников так или иначе сказываются на функционировании компании, но не сможете выяснить, каким образом и в какой степени.

Мы, разумеется, не предлагаем отказаться от обучения менеджеров по развитию персонала и не утверждаем, что оценочные центры являются пустой тратой времени и денег. Мы лишь хотим сказать, что данные методы не могут служить прочным фундаментом идеальной системы отбора. Воспользуемся избитым сравнением: интервью с руководителями, оценочные центры и прочее в том же духе — это аналоговые технологии со всеми характерными недостатками (погрешности, несопоставимость, непоследовательность). В противоположность им объективный инструмент оценки талантов представ-

ляет собой цифровую технологию. При правильном использовании она служит унифицированной операционной системой, под которой может работать все прочее программное обеспечение: бизнес-анализы, стратегии подбора персонала, кадровое планирование.

Второй шаг к формированию системы отбора — калибрование выбранного инструмента посредством анализа работы самых лучших профессионалов на всех ключевых должностях. Для начала сформируйте обычную фокусную группу и предложите участникам открытые вопросы с тем, чтобы составить как можно более полное представление о конкретной должности. Но наиболее точный метод — оценка текущей валидности. Несмотря на пугающее название, оценка текущей валидности отличается достаточной прозрачностью. С помощью выбранного инструмента вы оцениваете таланты сотрудника, занимающего изучаемую должность, собираете показатели качества работы и на основании полученных показателей выделяете рабочую группу из 50 или более сотрудников (наиболее успешно исполняющих данную роль) и контрастную группу из такого же числа участников (наименее успешных). Если в вашей компании отсутствуют объективные показатели качества работы, вам придется воспользоваться «народными» определениями самых ценных работников вроде «Кого из сотрудников вы предпочли бы нанять?». После этого можно калибровать инструмент отбора посредством выявления ответов, даваемых рабочей группой и отсутствующих в контрастной группе. На последнем этапе вам потребуется специалист по статистическому анализу, результатом работы которого станет инструмент, откалиброванный для конкретной должности, и выявление доминирующих талантов, необходимых для качественной ее реализации.

Третий шаг — обучение всех в компании «языку талантов». Это важно по целому ряду причин, не на последнем месте среди них стоит тот факт, что понимание «языка талантов» помогает руководителям принимать верные решения относительно подбора персонала. Многие компании централизуют работу с персоналом, создавая специальный отдел. Люди — сложные существа, следовательно, создание отдела (обычно он носит название отдела управления персоналом, его задачей является углубленное понимание всех их сложных особенностей) представляется вполне разумным решением. Ведь вы же рассчитываете, что отдел информационных технологий контролирует высокотехнологичные ресурсы, которыми пользуются сотрудники вашей компании. Стало быть, от отдела управления персоналом следует ожидать контроля человеческого ресурса. Однако подобное сравнение не совсем уместно. Люди не компьютеры, к ним

не прилагаются инструкции по эксплуатации, у них нет кнопок включения и выключения. Чтобы они могли в полной мере раскрыть свой потенциал, им нужен руководитель, которому они доверяют, который верит в них и не жалеет времени на изучение особенностей их личности. Коротко говоря, им нужны взаимоотношения. И эти взаимоотношения формируются или отмирают в момент приема на работу.

Обучайте руководителей «языку талантов». Поставляйте им квалифицированных кандидатов, используя откалиброванный инструмент оценки и отбора персонала. Покажите им сильные стороны каждого из кандидатов, и пусть они ориентируются на них при принятии решения. Да, время от времени они будут допускать ошибки, однако в общей картине эти ошибки не столь существенны. Создание компании с фокусом на сильных сторонах подразумевает личное участие руководителей в успехе подчиненных, но о каком личном участии может идти речь, если вы постоянно навязываете им кандидатуры на ту или иную должность?

Обучать всех сотрудников «языку талантов» нужно еще и потому, что вы можете использовать этот язык в процессе найма нового персонала. Если вы внимательно ознакомитесь с разделом «Работа» в местной газете, первое, что бросится вам в глаза, — это неостребованность талантов людей. Большинство объявлений с вакансиями заявляют о потребности в определенных навыках, знаниях и многолетнем опыте, но умалчивают о таланте. Смешно, но они подробно перечисляют качества, которые поддаются корректировке, игнорируя те, что изменениям не подлежат.

Компания с фокусом на сильных сторонах не должна совершать подобной ошибки. Определив доминирующие таланты, необходимые для той или иной роли, составьте объявление таким образом, чтобы сразу отсеять претендентов, не обладающих нужными талантами. Предположим, к примеру, что в ходе оценки текущей валидности стало ясно: доминирующими темами для программиста являются «Аналитик» (четкость мышления, любовь к цифрам), «Дисциплинированность» (любовь к порядку), «Организатор» (умение координировать требования изменчивого окружения) и «Ученик» (любовь к приобретению новых знаний). Основой вашего объявления должны послужить следующие вопросы.

- Используете ли вы систематический и логичный подход к решению проблем (тема «Аналитик»)?
- Вы перфекционист, для которого своевременное завершение проектов имеет принципиальное значение (тема «Дисциплинированность»)?

- Умеете ли вы расставлять приоритеты по срочности при наличии большого числа заданий и соблюдать установленные сроки («Организатор»)?
- Вы хотите освоить программы SQL, Java, и Perl и создавать первоклассные веб-сайты с базами данных (тема «Ученик»)?

Если вы можете дать утвердительный ответ на перечисленные выше вопросы, пожалуйста, звоните...

При этом вы можете упомянуть о нужных вам навыках и опыте работы, но благодаря этим четырем вопросам, расположенным в центре объявления и выделенным жирным шрифтом, вы привлечете внимание нужных и отсеете ненужных претендентов. Естественно, к вам будут обращаться и те, кто не обладает указанными качествами, но их число заметно сократится. В конечном счете у вас останется небольшое количество высококлассных кандидатов — идеальный критерий действенного объявления о найме.

Четвертый шаг в формировании системы отбора — разработка тематического профиля вашей компании. Тематический профиль выполняет две четко обозначенные функции. Прежде всего дает представление о типе вашей компании. В какой-то степени это бесполезная информация. Возможно, в вашей корпоративной культуре присутствует идея соперничества и отсутствует установка на служение (сильно выраженная тема «Конкуренция», слабо выраженная тема «Убеждение»). А может, это культура, ориентированная на сервис, которой недостает инновационности (сильно выраженная тема «Убеждение», слабо выраженные темы «Генератор идей» и «Стратегия»).

Однако общее представление о компании имеет очевидное практическое значение, поскольку позволяет вам сбалансировать стратегию управления персоналом и бизнес-стратегию. Предположим, ваша компания, пусть это будет банк, пришла к выводу, что для реализации стратегии перекрестных продаж служащие в филиалах должны быть больше нацелены на продажи. В прошлом вы, скорее всего, попытались бы переквалифицировать служащих в торговых агентов и потерпели бы полное фиаско. Многие банковские работники гордятся своим умением общаться с клиентами, но продажи в их представлении — совершенно непосильная задача.

Теперь вы можете действовать более продуманно. Выделите из общего числа своих работников тех, кто обладает талантами, связанными с умением продавать, такими как «Катализатор», «Распорядитель» и «Обаяние». Не поспевайте на обучение этих работников знаниям и навыкам, необходимым для перекрестных продаж. Перераспреде-

лите команды в филиалах таким образом, чтобы обученные сотрудники инициировали сделки, а остальные занимались тем, что получается у них лучше всего, — обеспечивали прекрасное обслуживание клиентов.

Помните, что, скорее всего, вам придется вести в бой ту армию, которая у вас есть. Так бывает, но иногда компания обладает возможностью использовать тематический профиль с целью вербовки новой армии. Давайте предположим следующее: в процессе составления тематического профиля было установлено, что ведущим менеджерам свойственны такие таланты, как «Достижение», «Последовательность» и «Сосредоточенность». (Между прочим, это типичный случай. Тот, кто обладает этими тремя талантами, умеет самостоятельно себя мотивировать, ставит четкие цели и не подавляет окружающих. Благодаря именно этим качествам люди выдвигаются на руководящие позиции.) При этом упомянутым руководителям недостает следующих талантов: «Индивидуализация», «Максимизатор» и «Отношения». Учитывая то, что талант — всегда качество врожденное, никакие тренинги не научат этих руководителей выстраивать отношения с подчиненными, проявлять интерес к их сильным сторонам и нацеливать их на успех. Такая армия, неспособная удержать талантливых сотрудников, будет тянуть компанию ко дну.

Пусть это откровение вас не пугает. Теперь не нужно выбрасывать миллионы долларов на обучение руководителей. Вложите эти деньги в подбор новых кадров, которые действительно обладают требуемыми качествами. Мы не предлагаем вам полностью заменить существующие кадры; это невозможно и нежелательно. Мы скорее пытаемся сказать, что, переводя человека на руководящую должность, следует внимательно изучить его качества на предмет того, обладает ли он сильными сторонами, отсутствующими у большинства.

Вторая функция тематического профиля — направлять в нужное русло карьеру каждого сотрудника еще долго после того, как он принят в команду. Как вам известно, любая компания — изменчивое сообщество, члены которого то и дело меняют роли по мере своего развития и развития компании. Чтобы компания оставалась стабильной и процветающей, при кадровых перестановках необходимо учитывать таланты каждого сотрудника. Это редкое явление. Большинство компаний отслеживают знания, навыки и опыт сотрудников, игнорируя при этом их таланты. Даже если при приеме на работу кандидаты предоставляют некоторые сведения о своих сильных сторонах, сведения эти сразу прячутся в «дальний ящик» и никогда больше не используются.

Ваша система отбора должна избежать этой принципиальной ошибки. Опираясь на тематический профиль, составьте профиль талантов каждого сотрудника. Используйте Интранет, Интернет или любой другой механизм с тем, чтобы, принимая решения о должностных перемещениях, менеджеры по персоналу могли ознакомиться с профилем того или иного сотрудника. Тематический профиль ни в коем случае не ограничивает карьерных перспектив данного сотрудника, зато благодаря профилю вы, возможно, предложите ему кардинальную смену обязанностей даже в том случае, если он не обладает нужными знаниями, навыками или опытом работы. Как уже упоминалось в главе 5, переходя с одного места на другое, человек всегда забирает с собой свои таланты. Остальному можно обучить.

Последний шаг создания системы отбора персонала с фокусом на сильных сторонах — изучение связи между выявленным талантом и последующим качеством работы. Многие отделы управления персоналом страдают комплексом неполноценности. Часто их грызут сомнения: пользуются ли они таким же уважением, как финансовый, маркетинговый или операционный отделы. К сожалению, во многих случаях они попросту не заслуживают уважения. Почему? Потому что не располагают никакими сведениями. Большинство руководителей высшего звена знают, что кадры каким-то образом влияют на результаты деятельности компании, но справедливо рассчитывают получить более детальные пояснения. Ниже приведены примеры вопросов, на которые желает получить ответы любой успешный руководитель высшего звена.

- Насколько результативны принимаемые нами меры по поиску новых кадров? Где мы находим самых талантливых своих сотрудников — в университетах, у конкурентов, через местную газету, через Интернет?
- Кого из сотрудников можно считать «падающей звездой», поначалу демонстрирующей выдающиеся результаты, но склонной к постепенному угасанию?
- Развиваются ли сильные стороны каждого руководителя, получающего повышение?
- Кто из сотрудников обладает задатками лидера? Сколько у нас таких сотрудников? Нанимаем ли мы сознательно больше таких людей?
- Инвестируем ли мы в обучение самых талантливых сотрудников?
- Кто из сотрудников получает высокую оценку от руководителей, но низкую от клиентов?

Эти вопросы заведут в тупик даже самого опытного начальника отдела управления персоналом, если в его распоряжении не будет объективно оцененных данных относительно сильных сторон сотрудников. Но, вооружившись такими данными, он сможет детально описать связи между талантами и последующим качеством работы. В качестве примера рассмотрим последний вопрос: кто из сотрудников получает высокую оценку от руководителей, но низкую от клиентов?

Сотрудничая с крупной телекоммуникационной компанией, Институт Гэллапа получил доступ к характеристикам, данным руководителями более 5000 сотрудникам, которые общаются с клиентами, к их индивидуальным тематическим профилям и оценкам их работы, полученным от клиентов. (Каждый месяц мы опрашивали по 15 клиентов каждого из сотрудников, предлагая им оценить качество сервиса. Исследование продолжалось 10 месяцев, таким образом, каждый сотрудник получил по 150 оценок.) Все полученные данные мы загрузили в компьютер и попытались выделить существующие закономерности.

Первым делом мы сделали такое открытие: сотрудники, обладающие талантами «Ответственность» и «Гармония», получили самые лестные отзывы от менеджеров, что, если подумать, вполне логично. Сотрудники, которые никогда не опаздывают и не суетятся, как правило, пользуются симпатией начальства. Узнав об этом открытии, начальник отдела управления персоналом мог бы заявить своему руководителю: «Если мы хотим улучшить оценки, даваемые менеджерами, то должны брать на работу больше людей с темами “Ответственность” и “Гармония”». К сожалению, реализовав данное предложение, компания пойдет по неверному пути, поскольку согласно нашему второму открытию, нет никакой связи между оценками менеджеров и оценками клиентов. В числовом выражении статистическая корреляция между этими двумя группами данных равняется нулю. Любое поведение, оцениваемое менеджерами, не принималось в расчет клиентами.

Правильный курс подскажет третье и последнее открытие. Тематами, присущими сотрудникам, наиболее высоко оцененным клиентами, являлись не «Ответственность» и «Гармония», а «Достижение», «Позитивность», «Ученик», «Распорядитель» и «Восстановление». Эти сотрудники отличались самомотивацией, энергичностью и оптимизмом, жадной познания, позволявшими им браться за решение любой проблемы клиентов и успешно с ней справляться. А также самоуверенностью, из-за которой у них возникали конфликты с начальством.

Опираясь на данное открытие, компания может сделать две вещи: при оценке персонала ориентироваться на пять ключевых талантов и отказаться от сложного процесса оценки сотрудников руководителями, заменив его более объективным критерием — показателями удовлетворенности клиентов.

Самые лучшие отделы управления персоналом обязаны осваивать бизнес-язык. Они обязаны уметь математически объяснить едва заметное, но исключительно важное воздействие человеческого фактора на результаты деятельности компании. Только так они докажут свою значимость в ряду других отделов и завоюют уважение, которого действительно достойны.

Система управления качеством работы с фокусом на сильных сторонах

Выявление самых сильных сторон каждого сотрудника ставит перед вами очевидную цель: рассмотреть эти сильные стороны в контексте поддающейся оценке эффективности. С разумностью этой цели, скорее всего, согласится большинство компаний. Удивительнее всего, что большинство компаний согласится и с тремя ключевыми аспектами, связанными с личными особенностями человека и требующими внимания.

1. Человек как личность влияет на коммерческие результаты компании: количество сделок, заключенных одним продавцом; число ошибок, допущенных командой; процент сокращений персонала в период работы того или иного управляющего магазином или рост прибыли в период работы того или иного управляющего рестораном.
2. Человек как личность влияет на внутренних и внешних клиентов. У каждой компании свои методы изучения этого воздействия — программы «таинственный покупатель», телефонные опросы, внутренние исследования, отслеживание звонков покупателей и т. д., — но фокус прежний: качество обслуживания клиентов.
3. Наконец, человек как личность влияет на своих коллег. Опять-таки в распоряжении компании имеется масса приемов — исследования по методу 360°, анкетирование, качественная оценка руководителей. Но какой бы метод вы ни выбрали, главная задача — дать сотрудникам понять, что они несут ответственность за то, какое влияние оказывают на корпоративную культуру.

От согласия, однако, не остается и следа, когда дело доходит до вопроса о том, каким образом компания должна повышать эффективность по указанным направлениям. По отношению к так называемому управлению качеством работы людей можно разделить на два отдельных лагеря. Представители обоих лагерей разделяют веру в значимость и потенциал своих сотрудников, но только представители одного из них создают условия, способствующие реализации этого потенциала. Представители только одного из них работают в компаниях, использующих сильные стороны каждого своего работника. К сожалению, представители этого лагеря в настоящее время находятся в явном меньшинстве.

Более многочисленный лагерь представлен компаниями, которые привыкли формализовать рабочий процесс. Если работа — это «путь» от индивидуальных усилий человека к результатам, то эти компании предпочитают акцентировать внимание на отдельных этапах этого пути. Свой творческий потенциал они расходуют на детальное расписывание каждого шага, после чего стараются заставить всех сотрудников следовать по одному и тому же маршруту.

Подобные компании имеют много общих свойств, например избыточное количество всевозможных инструкций или безусловную веру в силу бизнес-процессов, но, вероятно, самая отличительная их черта — повальное увлечение повышением компетенций руководящего состава. Чтобы улучшить корпоративную культуру, компании устанавливают перечень желательных качеств, или компетенций, руководящего состава (например, «адекватное применение юмора», «готовность принимать перемены» или «стратегическое мышление»), а после затрачивают огромные деньги и массу времени на обучение руководителей этим компетенциям. Поскольку насаждение стиля управления является главной задачей, а оценка действительной работы отходит на второй план, наиболее актуальный вопрос звучит следующим образом: «Если уж мы столько инвестируем в компетенции, как нам определить, насколько совершенствуются в них наши люди?»

Для второго лагеря, ориентированного на сильные стороны, этот вопрос непринципиален. Организации данного типа акцентируют внимание не на этапах пути, а на цели, другими словами, на правильном способе оценить результаты сотрудников по трем ключевым направлениям. Обучающие программы таких компаний направлены на то, чтобы помочь людям отыскать свой собственный путь к заданной цели. Они не оценивают эффективность обучения, а первым делом формулируют критерии желаемых результатов, после чего выстраи-

вают обучение таким образом, чтобы совершенствовать выбранные критерии. Если критерии повышаются, обучение эффективно. Если нет, значит, неэффективно.

Компании с формальным подходом также оценивает некоторые результаты работы (особенно — результаты коммерческой деятельности). При этом компании с фокусом на сильных сторонах также внедряют определенные процессы и обучают им (любой модельер обязан уметь шить; любой кредитный инспектор обязан знать, как оценить кредитоспособность клиентов). Тем не менее различия между двумя лагерями представляются существенными. Компании с формальным подходом нацелены на вытравление индивидуальности своих сотрудников. Компании с фокусом на сильных сторонах нацелены на максимально полное ее использование.

Итак, что же нужно сделать вашей компании, чтобы присоединиться к лагерю с фокусом на сильных сторонах? Мы предлагаем четыре шага.

Первый шаг — определить правильный способ оценки результатов деятельности, конечной цели пути, если хотите. С результатами коммерческой деятельности проблем возникнуть не должно. С помощью простого вопроса: «За что сотрудники на этой должности получают заработную плату?» — вы отбираете соответствующие показатели. И даже здесь вполне отыщутся возможности для творчества. Сотни специалистов службы технической поддержки в Cox Communications, расположенной рядом с Сан-Диего, штат Калифорния, оцениваются не только по таким привычным показателям, как время беседы (средняя продолжительность звонка) и время работы (средняя доля рабочего времени в процентах, которое сотрудники тратят непосредственно на телефонные переговоры с клиентами). Оценка проводится и по весьма необычному критерию: «вызов фургона». Вызов фургона происходит в тех случаях, когда специалист службы техподдержки не в состоянии разрешить проблему по телефону и вызывает к клиенту фургон техпомощи. Поскольку это зачастую доставляет клиентам определенные неудобства, специалисты службы техподдержки стараются вызывать фургоны как можно реже.

В процессе определения критериев для каждой ключевой должности пусть вас не смущают возражения сотрудников: «Вы не сможете оценить мою работу. Она слишком динамична, изменчива и индивидуальна». Вероятно, они правы, и их роль действительно отличается всеми перечисленными особенностями. Но в современном бизнесе, где перемены происходят со скоростью света, то же самое можно сказать о любой должности. Разумеется, одни более подвержены воздействию

перемен, чем другие, но все дело в том, что любая роль независимо от степени изменчивости должна давать определенные результаты. Некоторые (если не большинство) результаты вполне поддаются подсчету, оценке или ранжированию. Немного изобретательности — и вы сможете найти свой «вызов фургона» практически для любой роли.

Оценивать воздействие сотрудников на клиентов несколько труднее. Очевидно, что клиентам службы техподдержки Cox Communications нужен совсем не такой сервис, какой нужен клиентам банка. Аналогично внешние клиенты отдела предъявляют совсем иные требования, чем внутренние. Столкнувшись с таким разнообразием, многие компании составляют специфические для каждой роли анкеты, позволяющие анализировать каждый шаг в процессе взаимодействия сотрудников и клиентов. К сожалению, эти громоздкие анкеты слишком все усложняют. В качестве диагностического инструмента иногда оказывается полезным вопрос: «Что конкретно происходит в процессе общения клиентов и наших сотрудников?» — но из-за своей объемности и сложности ответы на него практически бесполезны как средство оценки качества работы.

Более действенным подходом является разработка простого метода оценки эмоционального воздействия, которое вы хотите произвести на клиентов, внешних или внутренних. Тогда сотрудники будут нести ответственность за пробуждение этих эмоций с помощью тех сильных сторон, которыми их наградила природа. Из огромного массива исследований Института Гэллапа, посвященных лояльности потребителей, мы выбрали три вопроса — простой и безошибочный критерий оценки воздействия сотрудника на клиентов, как внешних, так и внутренних.

1. В общем и целом, насколько соответствовало вашим ожиданиям качество нашего сервиса? Было ли оно значительно выше ожидаемого... значительно ниже ожидаемого?
2. Будете ли вы рекомендовать данный товар или услугу другим людям? Вполне возможно... маловероятно.
3. Будете ли вы и дальше пользоваться данным товаром или услугой? Вполне возможно... маловероятно.

Располагая современными технологиями, не так уж сложно связать определенного сотрудника с определенным клиентом. Задавая три вопроса непосредственным клиентам (внутренним или внешним), вы избавляете себя от возможной предвзятости и бесполезных оценок, данных руководством, и получаете правдивое представление о том, какие эмоции у клиентов вызывает общение с каждым из сотрудников.

Оценка воздействия сотрудника на своих коллег сопряжена с не меньшими трудностями. Отношения начальника с подчиненными и каждого из сотрудников с коллегами настолько сложны, что едва ли у кого-то хватит духу обвинять компании в попытке формализовать эти отношения посредством утвержденных процедур. Приведенные ниже 12 утверждений определяют эффективность подобных процедур и корпоративного управления в целом. Мы рекомендуем ознакомить с ними подчиненным каждого из руководителей и оценить их отношение к этим утверждениям, используя пятибалльную шкалу (5 — «полностью согласен», 1 — «категорически не согласен»).

1. Я знаю, чего от меня ждут на работе.
2. Я располагаю материалами и оборудованием, которые необходимы мне для успешного выполнения моей работы.
3. На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего.
4. За последние семь дней мне объявляли благодарность и хвалили за хорошо выполненную работу.
5. Мне кажется, что мой непосредственный руководитель заботится обо мне как о человеке.
6. Руководство моей компании поощряет мой профессиональный рост.
7. Мне кажется, что на работе с моим мнением считаются.
8. Задачи моей компании позволяют мне чувствовать важность моей работы.
9. Мои коллеги считают своим долгом выполнять работу качественно.
10. В моей компании работают мои друзья.
11. За последние шесть месяцев руководитель беседовал со мной о моих профессиональных достижениях и перспективах.
12. В течение прошедшего года у меня на работе были возможности для учебы и роста.

Если вы читали книгу «Сначала нарушьте все правила», то знаете, что эти вопросы были отобраны из сотен других как раз потому, что именно в подобной формулировке (с уточняющими словами «каждый день», «за последние семь дней» или «мои друзья») они прогнозируют степень текучести персонала, уровни производительности, рентабельности компании и лояльности потребителей. Эти вопросы, задаваемые два раза в год, представляют собой наиболее надежный и релевантный критерий оценки того, как влияет руководитель на своих подчиненных. И при этом не требуют от всех руководителей

одинаковой манеры управления. Возьмем в качестве примера первое утверждение: «Я знаю, чего от меня ждут на работе». И неважно, что один руководитель знакомит сотрудников с требованиями в приватной длительной беседе, а другой озвучивает ожидания на общих еженедельных собраниях, при условии, что в конце полугодия все работники четко представляют, чего от них ждут.

А что насчет воздействия сотрудников на своих коллег? Перечисленные выше вопросы не охватывают данный аспект, поскольку описывают отношения руководителей и сотрудников, а не отношения между сотрудниками. Воспользуйтесь четырьмя вопросами, также выведенными нами из исследований, посвященных наиболее продуктивным компаниям:

Этот человек выполняет свою работу:

- 1) своевременно;
- 2) тщательно;
- 3) в позитивной манере;
- 4) позволяя вам ощутить значимость вашего мнения?

Используя внутреннюю сеть компании, вы можете проводить этот короткий опрос дважды в год, предложив сотрудникам назвать людей, с которыми за последние шесть месяцев они часто контактировали. Попросите анонимно оценить этих людей по шкале от 1 до 5.

Вооружившись упомянутыми тремя критериями — результатами коммерческой деятельности, воздействием на клиентов и воздействием на корпоративную культуру, — вы можете предпринять оставшиеся три шага для формирования системы управления качеством работы с фокусом на сильных сторонах.

Второй шаг — составление карты сбалансированных показателей для каждого сотрудника. В последнее время ведется много разговоров о необходимости использования в крупных компаниях карт сбалансированных показателей, позволяющих оценивать общую эффективность компании. В своей книге «Система сбалансированных показателей» (The Balanced Scorecard) Роберт Каплан и Дэвид Нортон выдвинули предположение о том, что настоящую эффективность можно оценить только посредством оценки множества различных аспектов деятельности компании. Классические инструменты измерения — увеличение прибыли и увеличение дохода — обращены в прошлое. Вот почему они мало что говорят о будущем компании. Если вы хотите спрогнозировать будущее компании, в карту показателей следует включить прогнозные индикаторы, например рост числа лояльных клиентов данной компании, степень

заинтересованности сотрудников, количество талантливых сотрудников, принимаемых на работу.

Данный подход настолько здрав и логичен, что должен охватывать всех сотрудников. Каждый из них получает карту сбалансированных показателей, отражающую объективную картину его общей эффективности. Показатели карты должны включать данные об эффективности по трем основным направлениям: результаты коммерческой деятельности, воздействие на клиентов и воздействие на корпоративную культуру. Она должна быть удобна и проста в использовании и в идеале содержать одно резюмирующее число в каждом из трех аспектов и одно сравнительное число (либо 50-й перцентиль для каждого из показателей, либо — если вы хотите стимулировать сотрудников примерами эффективной работы — 75-й перцентиль). Обновляться карта должна как минимум два раза в год.

Карта сбалансированных показателей выполняет две функции. Во-первых, показывает сотруднику, насколько успешно он справляется со своей ролью. Данная функция кажется очевидной, однако вы удивитесь тому, сколько людей даже не представляют, каким образом оценивается их успех. По большому счету почти 67% из нашей базы данных, насчитывающей 1,7 млн человек, не согласны с утверждением «Я знаю о предъявляемых ко мне требованиях». Тревогу в данном случае вызывает не столько тот факт, что незнание требований не позволяет им сконцентрироваться и грамотно распределять время, сколько вызванная этим незнанием невозможность почувствовать себя успешным и значимым.

Во-вторых, карта закрепляет ценности компании в сознании каждого сотрудника. Одно дело — убеждать менеджеров внимательно и уважительно относиться к подчиненным, и совсем другое — заставить их дважды в год объяснять ответы, данные сотрудниками на 12 вопросов о менеджменте. То же самое применимо к воздействию сотрудников на клиентов и друг на друга. Оценка проливает свет на ценности.

В-третьих, необходимо обеспечить обсуждение сильных сторон между руководителем и каждым из сотрудников. Этот шаг упускают из виду чаще всего. Многие компании игнорируют уникальные таланты своих людей и считают, что можно применять один и тот же стиль руководства абсолютно ко всем сотрудникам, занимающим одинаковые должности. Проведем аналогию — такие компании играют со своими сотрудниками в шашки. Они предполагают, будто все сотрудники, занимающие одинаковые должности, совершают одинаковые ходы и, следовательно, нуждаются в одинаковой подготовке, одинаково учатся и требуют одинаковой степени контроля, разве

что новичкам нужен чуть более, а опытным членам команды чуть менее жесткий контроль.

В противоположность им компании с фокусом на сильных сторонах играют со своими людьми в шахматы. Они понимают, что каждая фигура ходит по-своему, и если не знать, как именно, то можно ходить ладьей вместо коня, а конем вместо ладьи, что не понравится ни ладье, ни коню, и в конечном счете игрок проиграет партию. Поэтому сначала руководство таких компаний изучает самые сильные ходы каждой фигуры. Некоторые ходы представляют собой отражение навыков, знаний и опыта фигуры, но большинство обусловлено тем или иным талантом или совокупностью талантов.

При появлении в команде нового сотрудника объясните ему обязательность обсуждения сильных сторон. Форма обсуждения зависит от стиля руководства конкретного менеджера, но оно должно в обязательном порядке охватывать следующие вопросы:

- каковы самые сильные стороны этого сотрудника;
- как они влияют на эффективность работы? Какой стиль работы формируют;
- какими навыками ему нужно овладеть и какой опыт получить, чтобы превратить имеющиеся таланты в настоящие сильные стороны;
- какой стиль руководства он предпочитает? Как звучала самая лучшая похвала, которую он получал? Будет ли он делиться с менеджером своими ощущениями, или тому придется спрашивать самому? Он очень независимый человек или предпочитает регулярные проверки со стороны начальства? И так далее.

В ходе обсуждения сильных сторон могут затрагиваться и другие темы, например личная жизнь сотрудника, его профессиональные цели, но четыре перечисленных вопроса должны составлять основу диалога.

Помимо определенной практической пользы для руководителя, подобные обсуждения имеют еще одно существенное преимущество: они дают понять сотруднику, что компания проявляет интерес к его сильным сторонам. Если хотите удержать талантливого работника, не только проявляйте о нем заботу и обещайте содействовать дальнейшему росту, но и покажите, что знаете и принимаете его таким, какой он есть (или по крайней мере стараетесь это делать). В современном мире анонимности и мимолетности искренний интерес компании к сильным сторонам своих людей выделит ее среди остальных.

Принятие индивидуальности сотрудника вовсе не означает, что ему многое будет сходиться с рук. Это означает как раз обратное: вы будете предъявлять к нему более высокие требования. А все потому, что вам прекрасно известно, на что в действительности он способен. И он знает, что вам это известно. Его уверенность в знании вами его сильных сторон — вот лучший способ подтолкнуть его к реализации своего потенциала.

Итак, у вас на руках критерии, оценивающие эффективность работы. Имеется также карта сбалансированных показателей, позволяющих отслеживать прогресс. Между вами формируются отношения, основанные на уверенности сотрудника в вашем искреннем интересе к его сильным сторонам. Для окончательного «монтажа» системы управления качеством работы вам необходимо средство, позволяющее увязать все компоненты в единое целое. Средство, позволяющее направить его сильные стороны в русло эффективной работы.

Если исключить отдел управления персоналом и отдел развития персонала, руководитель являет собой самого, вероятно, важного попутчика в этом путешествии. Следовательно, оптимальным способом прокладывания дороги к эффективной работе являются регулярные, запланированные и плодотворные встречи подчиненного и непосредственного руководителя. Если, помимо реализации всех прочих описанных шагов, ваши руководители хотя бы раз в квартал обсуждают с каждым из сотрудников его результаты в личной беседе, вам, без сомнения, удастся в два раза увеличить число людей, согласных с тем, что они ежедневно используют свои сильные стороны.

Вы, к примеру, можете изучить методы самых успешных сотрудников на ключевых должностях, собрать эти методы в официальном обучающем руководстве. Если менеджеры затрудняются с советом подчиненному, они могут обратиться за подсказкой к этому руководству. Или, как мы уже говорили в книге «Сначала нарушьте все правила», приучите руководителей во время каждой встречи концентрироваться на трех главных вопросах:

- в чем заключается основная цель сотрудника на ближайшие три месяца;
- какие новые достижения он планирует;
- какие новые отношения надеется завязать?

Перечисленные приемы, несомненно, могут оказаться полезными, однако даже в их отсутствие регулярные и запланированные встречи с руководителем дают потрясающие результаты. Объяснить это можно

различными причинами. Они держат в тонусе — и сотрудников, стремящихся к достижению краткосрочных целей, и руководителей, стремящихся к повышению ценности компании. Они позволяют руководителю находиться в гуще событий и благодаря этому чувствовать то же, что чувствуют сотрудники, и распознавать ранние признаки изменений на рынке. Они дают руководителю возможность выявить мельчайшие различия между сотрудниками. С их помощью универсальные методы обучения подгоняются под определенного человека. И конечно, они укрепляют отношения между руководителями и его командой.

По сути, корпоративный мир отличается таким динамизмом и индивидуальностью, что без таких встреч создать компанию с фокусом на сильных сторонах просто не представляется возможным. Все ваши действия — оценка текущей валидности, составление тематических профилей, разработка систем оценки — теряют смысл, если в компании не предусмотрены регулярные и запланированные встречи сотрудников с непосредственным руководителем. Эти встречи — обязательная процедура в компании с фокусом на сильных сторонах.

Система организации карьеры с фокусом на сильных сторонах

Последнее препятствие на пути к созданию компании с фокусом на сильных сторонах: нельзя успешно использовать сильные стороны сотрудников, если вы продвигаете их на роли, не отвечающие их сильным сторонам.

Опасности ошибочного продвижения людей по службе хорошо нам известны, так почему мы продолжаем наступать на те же грабли? Потому что хотим дать людям шанс вырасти? Потому что не хотим, чтобы они работали по инерции? Потому что хотим, чтобы они сделали карьеру? Потому что хотим наградить их за хорошую работу? Вне всяких сомнений, нами движут здравые намерения. Но ни одно из них не должно в обязательном порядке повлечь за собой повышение по карьерной лестнице. Люди могут совершенствоваться, делать карьеру и получать вознаграждение за хорошую работу, не поднимаясь по карьерной лестнице. Вопрос по-прежнему звучит так: когда дело касается развития, карьеры или похвалы, почему мы так часто прибегаем к продвижению? Если мы не сумеем докопаться до истины, по прошествии еще 30 лет принцип Питера будет все так же распространен, как и сегодня, миллионы сотрудников будут все так же чувствовать себя не в своей тарелке, а компании будут все так же из-за этого страдать.

Мы предлагаем следующее объяснение. В большинстве случаев продвижение обусловлено комбинацией одного гениального наблюдения и одной величайшей ошибки. Первое — это интуитивное понимание того, что жажда авторитета является, вероятно, одним из самых мощных мотивов, движущих людьми. Как писал в своей книге «Конец истории и последний человек» (The End of History and the Last Man) Фрэнк Фукуяма, на протяжении столетий мудрейшие мыслители определяли «потребность в признании себя как достойной и значимой личности» как имманентное человеку. «Платон говорил о *thymos*, или «предприимчивости», Макиавелли — о стремлении человека к славе, Гоббс — о гордости или самовлюбленности, Руссо — об *amour-propre* (самолюбии), Александр Гамильтон — о тщеславии, а Джеймс Мэдисон — об амбициях, Гегель — о признании. Никто из философов не утверждал, что все мы эгоцентристы. Они лишь хотели сказать, что в глубине души каждый из нас хочет представлять в глазах окружающих личность, достойной уважения, и что сила этой потребности заставляет нас рисковать жизнью ради ее удовлетворения.

Большинству из нас не нужно читать ни Гегеля, ни Платона, чтобы удостовериться в этом. Большинство из нас понимает это на интуитивном уровне. В процессе взаимодействия людей друг с другом, от возни в песочнице до благородной борьбы с тиранией, мы признаем авторитет внутреннего голоса, который говорит: «Относитесь ко мне с уважением, которого я заслуживаю». Это объясняет, почему мы подсознательно понимаем, что предрассудки вредны, что естественное состояние человека — это свобода и что наилучший способ выразить уважение к человеку — наделить его большим авторитетом.

И мы правы в своих рассуждениях. Если хотите представить, что случится с компанией, которая игнорирует данный закон и отказывает людям в удовлетворении потребности в авторитете, вспомните, какая участь постигла коммунизм. Падение коммунизма в конечном счете было неизбежным, поскольку он требовал уважения к обществу, но никогда — к отдельной личности и тем самым лишал себя жизненной силы и энергии. То же самое можно сказать и о недавних экспериментах по уничтожению в компаниях иерархической структуры и созданию единообразных самоуправляемых групп, где никто не является главным и все называют друг друга «товарищ». Какими бы чудесными эти замыслы ни представлялись в теории, на практике они потерпели фиаско, а все потому, что лишали человека возможности удовлетворить потребность в авторитете.

Мы разобрались с гениальной мыслью — потребностью людей в авторитете и необходимостью ее удовлетворения, а не игнорирования, —

тогда что же такое величайшая ошибка? Это уверенность в том, что все люди жаждут одинакового авторитета — авторитета, который приходит с властью. Еще примерно 20 лет назад это утверждение не считалось ошибкой. В авторитарных обществах, где свобода решения, суждения или действия зависит от прихоти того, кто стоит наверху, авторитетом, достойным обладания, является лишь тот, что дается властью над другими. И еще 20 лет назад большинство компаний с централизованным управлением и контролем представляло собой авторитарные общества. Нет ничего удивительного в том, что все карабкались по иерархической лестнице так быстро, как только могли. Это был единственный способ избежать подавления и удостоиться уважения.

Сегодня многие компании отказываются от жесткого управления и контроля и осваивают культуры, расширяющие полномочия сотрудников. Другого выхода нет. В экономике знаний, где на первое место выходят узкоспециализированные знания и индивидуализированные отношения с клиентами, многие сотрудники разбираются в своей сфере лучше и знают о своих клиентах больше, чем их руководители. А поэтому его власть над их решениями, суждениями или действиями уже не представляет былой угрозы. Кто в таких компаниях заслуживает большего авторитета: гениальный программист или его начальник; торговый агент-суперзвезда или руководитель отдела продаж; креативный управляющий магазином или региональный менеджер?

Ответ заключается вот в чем: в экономике знаний (и, кстати сказать, на рынке труда) авторитета заслуживает любой человек, достигший высокого уровня мастерства в своем деле, — будь он рядовым работником, управляющим, менеджером или руководителем. Компания должна разработать способы завоевания авторитета, соответствующие различным типам профессионализма. К сожалению, большинство компаний пока еще не готово предлагать такие способы. Признавая необходимость расширения полномочий сотрудников, признают только один вид авторитета — тот, что дается властью над окружающими. Стало быть, способ завоевания такого авторитета тоже один: хорошо работай, поднимайся вверх, получай власть. Работай еще лучше, поднимайся еще выше, получай еще больше власти. Если иерархия есть всего лишь система распределения авторитета, то основной изъян подобных компаний не в том, что иерархических уровней слишком много, а в том, что их слишком мало. Они страдают от дефицита авторитета.

Компании с фокусом на сильных сторонах должны не допускать подобной ошибки и предлагать сотрудникам самые разные способы завоевания авторитета. Претворить в жизнь этот замысел не так

уж просто, однако мы акцентируем ваше внимание на двух основных моментах. Прежде всего, вы должны увеличить число категорий профессионализма, которые дают авторитет. Для этого в каждой из ключевых ролей выделите три основные ступени: хорошо, отлично и превосходно. Необязательно использовать такие же категории, главное, чтобы высшая ступень профессионализма соответствовала высочайшему уровню мастерства. В обязательном порядке установите конкретные критерии эффективности (а не только временные рамки), которым сотрудник должен соответствовать, если желает перейти из одной категории в другую. С помощью карты сбалансированных показателей, о которой речь шла чуть выше, определите степень эффективности, требуемую для каждой категории. Количество ступеней и требуемых уровней эффективности будет, разумеется, зависеть от конкретной должности, однако все эти усилия нужны для того, чтобы любому новому сотруднику на любой должности вы могли сказать: «Вот это уровень эффективности Тайгера Вудса, а вот что тебе нужно сделать, чтобы достичь его».

Сотрудник может поинтересоваться: «Отлично, но если я достигну уровня Тайгера Вудса, буду ли я пользоваться уважением в компании?» И лучше вам ответить утвердительно, в противном случае ему будет неинтересно подниматься вверх. Итак, второй шаг в создании системы организации карьеры с фокусом на сильных сторонах — дать людям стимулы для роста. Очевидно, наилучший способ — перераспределить авторитет: чем выше ты поднимаешься, тем большим авторитетом пользуешься. А это влечет за собой полное изменение системы распределения статусов в компании. Почему самый талантливый управляющий магазином, старшая медицинская сестра, торговый агент или представитель службы поддержки не могут получить действительно высокий статус? Поначалу такая идея может показаться странной, но разве блестящие работники не заслуживают статуса, соответствующей степени его авторитета? Если карта сбалансированных показателей свидетельствует о том, что эти люди стабильно дают нужные компании результаты, почему нужно лишать их авторитета только из-за того, что их должность не предусматривает власти над другими? Некоторые возражают против наделения более высоким статусом тех, кто занимает низкие должности, потому что это идет вразрез с устоявшимися нормами. Да, идет, и что из этого? Большинство устоявшихся норм не ориентировано на сильные стороны, поэтому вряд ли вам захочется загонять свою компанию в их узкие рамки.

Чтобы отразить повышение авторитета сотрудника, вам придется изменить и систему оплаты труда. Как мы писали в книге «Сначала

нарушите все правила», наиболее эффективный способ — это расширение зарплатного диапазона. Другими словами, сотрудник, занимающий высшую ступень, может зарабатывать на 30, 40 или даже 50% больше, чем тот, кто пока еще стоит у ее основания.

Если вас тревожит увеличение расходов на заработную плату, помните о том, что они могут перекрывать друг друга. Если, по вашему мнению, нет ничего зазорного в том, что талантливый и опытный специалист службы поддержки клиентов получает больше менеджера-новичка, повысьте зарплату представителю службы поддержки и не повышайте зарплату менеджеру. С переходом на более высокий уровень иерархической лестницы зарплата не повышается автоматически.

Более того, благодаря побуждению сотрудников к практически совершенному исполнению своей роли, у вас в конечном счете останется незначительное количество людей, которые работают больше других и больше других зарабатывают. Таким образом, несмотря на более высокие зарплаты некоторых сотрудников, ваши расходы на оплату труда сократятся, потому что численность таких людей невелика.

Кроме того, часть расходов можно классифицировать как «рискованные» выплаты, а не тарифные зарплаты. Поскольку на основе тарифных зарплат рассчитывается примерно 40% компенсационных выплат, эти выплаты сильно не вырастут. Придав авторитетность как можно большему количеству ролей, вы существенно сократите расходы на компенсационные выплаты. В своей последней книге «Геном» Мэтт Ридли раскрывает связь между статусом на работе и здоровьем: «В ходе масштабного и длительного исследования, в котором приняли участие 17 000 британских государственных служащих, было сделано невероятное заключение. Статус, который человек занимает на работе, в большей степени влияет на вероятность сердечного приступа, чем ожирение, курение или высокое кровяное давление. Вероятность сердечного приступа у того, кто занимает малопрестижную должность, например уборщика, в четыре раза выше, чем у руководителя высшего звена. Даже если последний страдает ожирением, курит или имеет высокое кровяное давление, он менее подвержен сердечному приступу, чем стройный некурящий уборщик с нормальным давлением того же возраста. Аналогичные результаты были получены в ходе изучения миллиона сотрудников Bell Telephone Company, проведенного в 1960-х гг.».

Вывод: здоровье ваших людей тесно связано со степенью авторитетности их должности. Чем выше авторитет, тем крепче их здоровье.

Чем ниже авторитет, тем больше больных сотрудников. По словам Ридли: «Ваше сердце во власти тарифного разряда». Институт Гэллага проводил собственное изучение связи между компаниями с фокусом на сильных сторонах и здоровьем сотрудников. В ходе последнего метаанализа, задействовавшего 198 000 работников почти 800 подразделений, выяснилось, что сотрудники, выражавшее согласие с тем, что у них имеется возможность заниматься тем, что у них получается лучше всего, реже берут больничные, реже обращаются за компенсацией ущерба и реже становятся участниками несчастных случаев на производстве.

Все сказанное выше обязывает вас стремиться к созданию компании с фокусом на сильных сторонах. Если вы хотите повысить продуктивность, задействуйте сильные стороны работников. Если вы хотите добиться лояльности потребителей, задействуйте сильные стороны работников. Если вы хотите удерживать самых талантливых людей, задействуйте их сильные стороны. Но самое главное, если безопасность и здоровье ваших людей для вас не пустой звук, задействуйте их сильные стороны и наделяйте их заслуженным авторитетом.

Большинство компаний — словно головоломка, собранная в темной комнате. Кусочки неуклюже втиснуты на свои места, а их края отшлифованы для того, чтобы картинка не распалась. Но если поднять шторы и впустить в комнату немного света, то истинное положение не скроешь: восемь из десяти кусочков расположены неправильно.

Восемь из десяти сотрудников чувствуют себя не на своем месте. Восемь из десяти сотрудников никогда не получали возможности проявить себя с лучшей стороны. Страдают они, страдает компания, страдают клиенты. Страдают их здоровье, их друзья и их семьи.

Так быть не должно. Мы можем еще выше поднять занавеси. Можем пролить свет на сильные стороны каждого человека. Можем приставить к нему руководителя, который ценит его сильные стороны. Можем создать компанию, которая дает ему возможность задействовать сильные стороны и поощрит его, если у него это получится. Можем раскрыть все лучшее, что в нем есть, и подталкивать к новым свершениям. Можем помочь ему прожить жизнь в соответствии с сильными сторонами.

По мере того как экономика знаний набирает обороты, глобальная конкуренция усиливается, новые технологии превращаются в обыденные явления, а рабочая сила постепенно стареет, лучшие кадры с каждым годом становятся все более ценными. Те из нас, кто стоит

у руля крупных компаний, должны проявлять исключительную изобретательность и подготовленность, когда речь заходит о максимально выгодном использовании человеческих ресурсов. Мы обязаны подыскать идеальное применение сильным сторонам каждого члена команды и подобрать ему идеальную роль. Только тогда мы станем сильными. Только тогда одержим победу.

П Р И Л О Ж Е Н И Е

ТЕХНИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ПО ТЕСТУ STRENGTHSFINDER

«Какие исследования лежат в основе StrengthsFinder Profile и с помощью каких исследований планируется совершенствовать данный инструмент?»

Теодор Хейес, д-р философии, старший руководитель научно-исследовательских работ, Институт Гэллапа

При оценке инструмента, подобного тесту StrengthsFinder, необходимо принимать во внимание множество технических нюансов. Одна категория нюансов связана с информационными технологиями и расширяющимися возможностями, которые веб-приложения открывают перед теми, кто занимается изучением человеческой природы. Вторая категория нюансов включает так называемую психометрику, научную дисциплину, изучающую поведение людей посредством различных измерений. StrengthsFinder должен соответствовать множеству американских и международных стандартов психометрики, применяемых при разработке тестов (AERA/APA/NCME, 1999). В настоящем отчете рассматриваются некоторые вопросы, возникающие в связи с данными стандартами, а также технические вопросы по практическому применению теста StrengthsFinder, которые могут появиться у руководителей.

Для читателей, которые хотели бы ознакомиться с первоисточниками, приведен список литературы, которую можно отыскать в университетских библиотеках или Интернете. Читателям предлагается обращаться в Институт Гэллапа для дальнейших обсуждений или изучить литературу, представленную в конце отчета.

Что собой представляет тест StrengthsFinder?

StrengthsFinder — это оценка личности с точки зрения позитивной психологии в режиме онлайн. Это первый оценочный инструмент, разработанный специально для Интернета. Посредством безопасного соединения пользователи получают доступ к 180 заданиям теста. В каждом задании представлена пара утверждений, описывающих личностные качества, например: «Я внимательно читаю инструкции» и «Я предпочитаю сразу переходить к делу». Описательные утверждения расположены таким образом, чтобы объединять противоположные концы континуума. Респонденту предлагается выбрать утверждение, описывающее его наилучшим образом, а также определить, насколько точно его описывает выбранный вариант. На ответ ему дается 20 секунд, после чего система переходит к следующей паре утверждений. (Практическое применение показало, что при 20-секундном интервале количество пропущенных ответов пренебрежимо мало.) Пары утверждений сгруппированы по 34 темам.

Какая теория личности лежит в основе StrengthsFinder?

В основе теста StrengthsFinder лежит общая модель позитивной психологии. Она охватывает индивидуальную мотивацию (устремление), навыки межличностных отношений (коммуникабельность), самопрезентацию (воздействие) и стиль обучения (мышление).

Что такое позитивная психология?

Позитивная психология есть система, или парадигма, предлагающая подход к психологии с точки зрения здоровой и успешной жизни. Она изучает оптимизм, позитивные эмоции, духовность, счастье, удовлетворенность, личностное развитие и материальное благополучие. Эти и другие темы могут изучаться как в индивидуальном порядке, так и в группах, семье и сообществе. Хотя психиатры также изучают позитивную психологию, основное различие между психиатрами и позитивными психологами заключается в том, что первые устраняют дисфункции, а вторые занимаются поддержанием и повышением качества успешной жизни. В недавнем специальном выпуске журнала *American Psychologist* (2000) были представлены статьи, посвященные позитивной психологии, авторами которых выступили самые выдающиеся ученые-исследователи.

Является ли StrengthsFinder клиническим опросником, профессиональным опросником, тем и другим или ни тем ни другим?

Тест StrengthsFinder — это обобщенная оценка, основанная на позитивной психологии. Основная сфера его применения — профессиональ-

ная деятельность, однако он не раз использовался для изучения индивидуумов в самых различных условиях — семья, команды руководителей и в рамках изучения личностного развития. Он не предназначен для клинических оценок или диагностики психических расстройств.

Почему тест не учитывает «большую пятерку» факторов личности, которой вот уже на протяжении двадцати лет уделяется самое пристальное внимание в научных журналах?

К «большой пятерке» факторов личности относятся нейротизм (характеризующий эмоциональную стабильность), экстраверсия (потребность в обществе других людей), открытость (интерес к новым впечатлениям, идеям и т. д.), согласие (гармоничность) и сознательность (дисциплинированность, соблюдение правил, добросовестность). Многочисленные исследования доказали, что структуру личности можно охарактеризовать по указанным пяти направлениям. В исследованиях были задействованы различные культуры и языки (например, McCrae and Costa, 1987; McCrae, Costa, Lima, et al., 1999; McCrae, Costa, Ostendorf et al., 2000).

Главная причина, по которой StrengthsFinder не учитывает «большую пятерку», заключается в том, что та представляет собой скорее оценочную, нежели концептуальную модель. Она была выведена из факторного анализа и не подкреплялась теорией. «Большая пятерка» включает минимальное число универсальных характеристик личности, но, по сути, не более верна, чем модель, включающая четыре или пять характеристик (Block, 1995; Hogan, Hogan and Roberts, 1996). Тест StrengthsFinder также можно было бы свести до «большой пятерки», но это было бы лишено смысла. По большому счету ограничивая показатели респондентов пятью направлениями, вы получите гораздо меньше информации, чем дает любое из существующих средств измерения «большой пятерки», поскольку эти средства, помимо пяти основных направлений, предоставляют еще и дополнительные показатели.

Почему StrengthsFinder использует именно эти, а не какие-либо другие 180 пар утверждений?

Предложенные пары утверждений в систематичном, упорядоченном виде отражают тридцатилетние исследования Института Гэллага, посвященные успешным людям. Они были выведены из количественного анализа каждого задания, из контент-анализа репрезентативности тем и заданий в рамках каждой темы, акцент при этом делался на конструктивную валидность всего теста. Учитывая широкий диапазон

видов деятельности, который мы планировали оценить, совокупность заданий является обширной и разнообразной. Известные тесты оценки личности включают от 150 до 400 пунктов.

Включены ли в тест StrengthsFinder ипсативные задания, и, если да, ограничивает ли это оценку заданий?

Ипсативность — математический термин, относящийся к одному из аспектов матрицы данных, такому как совокупность баллов. Матрица данных называется ипсативной, если сумма баллов каждого респондента является постоянной. В более общем смысле ипсативность соотносится с совокупностью баллов, определяющих одного конкретного человека, но сравнению между несколькими людьми поддается в ограниченном виде. Если, к примеру, вы проранжируете свои любимые цвета и кто-то другой сделает то же самое, степень предпочтения определенного цвета сравнить не удастся как раз из-за ипсативности. Сравнить можно только порядок расположения. Из 180 заданий StrengthsFinder менее 30% являются ипсативными. Эти задания распределены по различным темам, и ни одна тема не содержит более одного вопроса, подсчет баллов за который дает в результате ипсативную матрицу данных (Plake, 1999).

Как рассчитываются баллы по каждой теме?

Баллы рассчитываются на основании среднего значения интенсивности самоописания. В каждом из вопросов респонденту предоставляется на выбор три варианта: «полностью согласен», «согласен» и «нейтрален». Специально разработанная формула присваивает определенное значение каждой категории ответов. Значения заданий в каждой конкретной теме усреднены с целью выведения балла для этой темы. Баллы могут быть представлены как среднее значение, стандартный балл или процентиль.

Использовалась ли при разработке StrengthsFinder современная теория тестов (например, IRT)?

Тест StrengthsFinder разрабатывался с целью максимального использования накопленных Институтом Гэллага знаний о применении сильных сторон. Вопросы изначально отбирались с учетом традиционного основания валидности (конструкта, содержания, критерия). Это общепринятый метод разработки оценочных тестов. В настоящий момент изучаются методы применения IRT к разработке тестов, являющихся одновременно и гетерогенными, и гомогенными (например, Waller, Thompson, Wenk 2000). Методы IRT

вполне пригодны для усовершенствования последующих версий теста StrengthsFinder.

Каким образом оценка конструктивной валидности связывает StrengthsFinder с измерениями нормальной личности, аномальной личности, профессионального интереса и интеллекта?

StrengthsFinder — многоаспектная система оценки человеческих талантов, основанная на позитивной психологии. Следовательно, она связана с этими измерениями в той степени, в какой измерения личности связаны с другими измерениями в целом. В конце концов, это эмпирический вопрос, который подлежит дальнейшему изучению.

Могут ли меняться баллы StrengthsFinder?

Это важный вопрос, на который можно дать как технические, так и концептуальные ответы.

Технические ответы: оценки талантов, полученные с помощью теста StrengthsFinder, должны продемонстрировать такое свойство, как достоверность. Достоверность имеет несколько определений. Согласно одному, достоверность — это объем оценки, обусловленной аспектами непосредственно самой темы, а не посторонними факторами, как то: настроение, усталость и т. д. Высокая внутренняя непротиворечивость свидетельствует о том, что вопросы в рамках одной темы толкуются, не противореча друг другу, и не отражают влияния других факторов. Недавно исследователи из Института Гэллага изучали внутреннюю непротиворечивость тем StrengthsFinder, используя данные, полученные от более чем 50 000 респондентов. Поскольку на каждую тему приходится различное число вопросов — от четырех до 15, — средняя величина корреляции между вопросами каждой темы адаптировалась с целью отразить внутреннюю непротиворечивость темы с 15 вопросами. Данный анализ показал, что средняя внутренняя непротиворечивость составляет 0,785. Максимальное значение внутренней непротиворечивости равняется 1, а практическое контрольное значение для надежности — 0,80. Таким образом, темы StrengthsFinder показывают приемлемую степень внутренней непротиворечивости.

Второе определение достоверности, формально известное как тест-ретест, — это степень повторения результатов по прошествии времени. Ретестовая достоверность в шестимесячный интервал практически всех тем StrengthsFinder составляет от 0,60 до 0,80. Максимальное значение достоверности по методу тест-ретест, равняющееся 1,

указывало бы на то, что в результате выполнения двух тестов все респонденты получили бы абсолютно одинаковые результаты.

Концептуальные ответы: несмотря на то что оценка степени повторения результатов относится, разумеется, к эмпирическим вопросам, представления о происхождении талантов также важны. Институт Гэллапа изучал таланты и склонности успешных людей в ходе масштабных исследований, объединяющих количественный и качественный анализ и проводимых в течение многих лет. В исследовании принимали участие как подростки до 15 лет, так и пожилые люди за 70. Основная цель каждого исследования — выявить долговременные модели мышления, чувствования и поведения, ассоциируемые с успехом. Вопросы задавались с прицелом как на будущее, так и на прошлое, например «Чем бы вы хотели заниматься по прошествии 10 лет?» и «В каком возрасте вы заключили первую сделку?». Другими словами, в первоначальных исследованиях мастерства интерес для нас представляли длительные, а не короткие периоды жизни респондентов. Многие из разработанных вопросов способствовали предварительной оценке стабильности качества работы, из чего можно было сделать вывод о неизменности оцениваемых качеств. Благодаря анализу качества работы, проводимому на протяжении от двух до трех лет, исследователи Института Гэллапа пришли к пониманию того, что позволяет тому или иному сотруднику показывать неизменно высокие результаты, а не ограничиваться впечатляющим, но краткосрочным успехом. Акцент на аспекты и вопросы, связанные с мотивацией и ценностями, в первоначальных исследованиях жизненных тем повлиял на форму инструмента, который способен выявить эти неизменные человеческие качества.

Тест StrengthsFinder применяется недавно, и пока неясно, насколько долго остаются неизменными оцененные данным образом отличительные качества индивидуума. Вероятнее всего, счет идет на годы, а не месяцы. Предположительный минимум составит пять лет, а максимум — от 30 до 40 лет и больше. Находится все больше доказательств того, что некоторые аспекты личности предсказуемы на протяжении большей части жизни. Одни таланты, выявленные с помощью теста StrengthsFinder, сохраняются прочнее других. Поперечное исследование различных возрастных групп поможет выявить возможные возрастные перемены в типичных моделях поведения. Объяснения очевидных изменений в темах следует прежде всего искать в ошибочных оценках, а не в действительных изменениях черт характера, эмоций или познавательной способности. Респонденту

нужно предложить самостоятельно объяснить любые возможные расхождения.

Отличаются ли результаты тестирования StrengthsFinder в зависимости от расы, пола или возраста?

Исследования, проводимые Институтом Гэллапа, охватывали население в целом. Они были призваны отразить всех возможных респондентов, а не только занимающих ту или иную должность. Различия в результатах между основными демографическими группами (на уровне базы данных, собранной по всему миру) составляют в среднем менее 0,04 пункта (т. е. четыре сотых пункта).

В сущности, расхождения в результатах незначительны; выделить какую-либо закономерность в этих различиях также не удалось. Приведем пример: одной из обязательных тем продавца является «Достижение». По этой теме результаты мужчин превышают результаты женщин на 0,031 пункта; результаты темнокожей группы (меньшинство) превышают результаты белой группы (большинство) на 0,048 пункта; результаты людей моложе 40 лет превышают результаты тех, кому за 40, на 0,033 пункта. Важной темой для менеджеров является «Организатор». По этой теме результаты женщин превышают результаты мужчин на 0,021 пункта; результаты белой группы (большинство) превышают результаты небелой группы (меньшинство) на 0,016 пункта; результаты людей старше 40 лет превышают результаты тех, кому меньше 40, на 0,053 пункта. Наконец, многие полагают, что тема «Эмпатия» важна в преподавании в частности и в человеческих отношениях в общем. По этой теме результаты женщин превышают результаты мужчин на 0,248 пункта; результаты белой группы (большинство) превышают результаты небелой группы (меньшинство) на 0,030 пункта; результаты людей моложе 40 лет превышают результаты тех, кому за 40, на 0,014 пункта.

Учитывая то, что в настоящий момент база данных StrengthsFinder насчитывает более 50 000 респондентов, даже некоторые из этих незначительных различий со статистической точки зрения могут считаться «статистически значимыми». Это всего лишь вопрос численности выборки. Крайне важно отметить, что среднее расхождение в величине эффекта, называемое индексом чувствительности (или d-прим), между мужчинами и женщинами по всем темам составляет 0,099 (т. е. средняя величина корреляции между темами и групповой принадлежностью равняется менее 0,05). Среднее расхождение в величине эффекта между белой и небелой группами составляет 0,133 (средняя величина корреляции составляет менее

0,07). Среднее расхождение в величине эффекта между теми, кому меньше сорока, и теми, кому по меньшей мере сорок, равняется 0,050 (средняя величина корреляции составляет менее 0,30). К тому же многие из этих незначительных различий являются благоприятными для групп, которые считаются «защищаемыми», — небелые, женщины и люди старше сорока лет. Наконец, даже существенные расхождения не указывают на то, что одна группа демонстрирует «лучшие» результаты, чем другая. Они свидетельствуют лишь о том, что на уровне базы данных мы можем выявить некоторые закономерности в результатах, получаемых определенными группами.

При анализе полученных результатов исследователи Института Гэллапа пришли к четырем очевидным выводам. Во-первых, средние различия между результатами по темам в группах меньшинства и группах большинства весьма незначительны, обычно менее 0,04 пункта, что равняется значению *d*-прим менее чем в 0,10. Таким образом, нет очевидной или подтвержденной измерениями тенденции в распределении баллов между группами. У сопоставимых групп наблюдается 98–100%-ное совпадение в распределении баллов.

Во-вторых, разницы в баллах исключительно малы и статистическую значимость имеют лишь в нескольких случаях. Это обусловлено тем, что в тестировании приняли участие более 50 000 респондентов, тем самым значительно увеличивая практически любые различия в баллах. Даже при наличии существенных расхождений, предпочтение отдается «защищаемой» группе.

В-третьих, ни одна тема не является лучше другой. Они всего лишь описывают потенциал для различных сильных сторон. Формирование сильных сторон — это не игра с нулевым исходом.

Подводя итоги, можно сказать: незначительные различия на уровне базы данных, собранной по всему миру, не преобразуются в существенные практические различия на индивидуальном уровне.

Каким образом возможно выполнить и оценить тест Strengths-Finder тем, у кого в силу ограниченных физических способностей или финансового положения нет возможности пользоваться Интернетом?

Возможные варианты при ограниченных финансовых возможностях (называемых еще цифровым неравенством) включают пользование Интернетом в библиотеке или учебном заведении. Следует отметить, что некоторые организации, с которыми работал Институт Гэллапа, не имели общего доступа в Интернет. В таких случаях, как и в случа-

ях с теми, кто не обладает достаточными финансовыми возможностями, было решено обеспечить специальный доступ в нескольких центральных пунктах.

В случае ограниченных физических способностей возможны некоторые изменения в процедуре проведения теста. Наиболее удобным для участников является отключение таймера, задающего скорость выполнения StrengthsFinder. Все вопросы, связанные с особыми коррекциями, решаются индивидуально. Для этого необходимо предварительно связаться с Институтом Гэллапа.

Какой уровень чтения необходим для тестирования? Какие альтернативы существуют для тех, кто не соответствует данному требованию?

Тест StrengthsFinder разработан таким образом, чтобы выполнять его могли люди с 8–10-м уровнем чтения (т. е. большинство четырнадцатилетних). Опытное применение StrengthsFinder не выявило ни значительных, ни частых проблем в выполнении теста у подростков. Альтернативным решением является отключение таймера, чтобы иметь возможность воспользоваться словарем или попросить объяснить значение того или иного слова.

Подходит ли тест StrengthsFinder для людей, не говорящих по-английски?

Многочисленные свидетельства, полученные как Институтом Гэллапа, так и другими исследовательскими организациями, доказывают, что личностные параметры, измеряемые тестом StrengthsFinder, характерны для любой культуры. Меняется лишь уровень баллов, но не тема. К моменту написания книги тест StrengthsFinder доступен на семи языках, и в ближайшем будущем планируется расширить этот список. Базы данных касательно ожидаемого количества баллов по каждому из языков находятся в разработке.

Какого рода обратную связь получает респондент?

Вид обратной связи зависит от цели выполнения теста StrengthsFinder. В одних случаях респондент получает сертификат, в котором перечисляются пять ключевых тем, в которых он набрал наибольшее количество баллов. В других случаях респондент может разобрать оставшиеся 29 тем и получить рекомендации относительно дальнейших действий либо на индивидуальной консультации со специалистом Института Гэллапа, либо в ходе контролируемого занятия вместе с коллегами.

БИБЛИОГРАФИЯ

Приведенный ниже список литературы предназначен для читателей, которых интересуют конкретные детали настоящего технического отчета. Данный список не является исчерпывающим, и хотя во многих книгах описываются новейшие статистические методы, читатель не должен отказываться от знакомства с ними.

American Educational Research Association, American Psychological Association, National Council on Measurement in Education (AERA/APA/NCME). 1999. Standards for educational and psychological testing. Washington, D. C.: American Educational Research Association.

American Psychologist. Positive psychology [special issue]. 2000. Washington, D. C.: American Psychological Association.

Block, J. 1995. A contrarian view of the five-factor approach to personality description. *Psychological Bulletin* 117:187–215.

Hogan, R., J. Hogan, and B.W. Roberts. 1996. Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist* 51:469–77.

Hunter, J. E., and F.L. Schmidt. 1990. *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.

Judge, T. A., C.A. Higgins, C.J. Thoresen, and M.R. Barrick. 1999. The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology* 52:621–52.

Lipsey, M. W., and D.B. Wilson. 1993. The efficacy of psychological, educational, and behavioral treatment. *American Psychologist* 48:1181–1209.

McCrae, R. R., and P.T. Costa. 1987. Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology* 52:81–90.

McCrae, R. R., P.T. Costa, M. P. de Lima, et al. 1999. Age differences in personality across the adult life span: Parallels in five cultures. *Developmental Psychology* 35:466–77.

McCrae, R. R., P. T. Costa, F. Ostendorf, et al. 2000. Nature over nurture: Temperament, personality, and life span development. *Journal of Personality and Social Psychology* 78:173–86.

Plake, B. 1999. An investigation of ipsativity and multicollinearity properties of the StrengthsFinder Instrument [technical report]. Lincoln, NE: The Gallup Organization.

Waller, N. G., J. S. Thompson, and E. Wenk. 2000. Using IRT to separate measurement bias from true group differences on homogeneous and heterogeneous scales: An illustration with the MMPI. *Psychological Methods* 5:125:6.

БЛАГОДАРНОСТИ

Данная книга — результат многолетних исследований, посвященных талантам и сильным сторонам людей. Мы обязаны поблагодарить сотрудников Института Гэллапа по всему миру, чьи идеи вдохновляли исследования, результаты которых представлены в настоящей книге.

Мы благодарим, в частности, Джима Клифтона и Ларри Эмонда, которые придали книге направление; докторов Кони Рат и Джеймса Соренсена, чья вера в талант раскрывается в их поступках; докторов Гейла Малера, Дермисон Бхолу и Теда Хейеса за профессиональную компетенцию и разъяснения терминов; доктора Кэти Соренсен, которая руководила нашими попытками помочь людям развить свои сильные стороны; доктора Розмари Трэвис, которая провела огромное количество интервью, описанных в книге; Тома Рэта и Джона Конрадта, разработавших быстрое и надежное техническое решение, на котором базируется тест StrengthsFinder Profile; Джуриту Анштуц, Джулии Клемент и Марка Раппрехта за разработку веб-сайта; Антуанетту Саутвик, Шарон Лутц и Пенелопу Бейкер, благодаря которым все связи и контакты были идеально налажены; Бетт Керд, которая самым внимательным образом выслушивала всех интервьюируемых; и Алека Гэллапа, который перечитал рукопись, наверное, больше раз, чем оба ее автора, вместе взятые.

Нам бы хотелось поблагодарить и многих других людей, не имеющих отношения к Институту Гэллапа: Ричарда Хаттона за его талант рассказчика; наших друзей из William Morris, Джонни Эванса и Дженнифер Шервуд, которые до сих пор являются нашими проводниками в мире книг; нашего редактора в Free Press, Фреда Хиллса за дисциплинированность и рассудительность; Митча и Линду Харт за их силу и поддержку и, разумеется, наших родных.

Мы попросили сотни людей помочь нам в написании этой книги: выполнить тест StrengthsFinder и представить свои ключевые темы. Их участие нельзя недооценить. Наша книга увидела свет благодаря их готовности внести свой вклад, терпеливо отвечать на все вопросы и рассказывать о своих успехах и неудачах. Спасибо вам всем.

Бакингом Маркус

Клифтон Дональд

ДОБЕЙСЯ МАКСИМУМА

**Сильные стороны сотрудников
на службе бизнеса**

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *А. Фоминов*

Подписано в печать 12.02.2010. Формат 70×100 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 15,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ №

Альпина Паблшерз
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 980-53-54
www.alpinabook.ru
e-mail: info@alpinabook.ru

**Почему курсы по развитию лидерства, навыков продаж, общения,
да и вообще любые тренинги, так редко дают эффект?
Потому что мы путаем таланты, знания и навыки.**

**Таланты — это возникшие естественным образом,
повторяющиеся модели мышления,
поведения и чувствования.**

**Таланты формируются очень рано,
они уникальны и неизменны.**

**Знания являют собой факты
и усвоенные уроки.**

**Навыки — это умения,
доведенные до автоматизма
в результате многократных повторений.**

Образование дает знания. Тренинги и курсы позволяют развить навыки. Таланты же даны нам от рождения, обучиться им нельзя. Что же делать?

Нужно понять, в чем вы сильны, что вам нравится делать, что вы умеете лучше других. Эта книга поможет вам определить свои сильные стороны и построить на их основе свою стратегию развития — как личную, так и профессиональную.

Уникальный тест StrengthsFinder®, который сможет пройти каждый читатель книги, поможет вам определить пять самых ярко выраженных талантов.

ISBN 978-5-9614-1258-1



9 785961 412581

альпина ПАБЛИШЕРЗ
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru
Подарки покупателям!

Нужные
книги
здесь
и сейчас!
**ДЕЛОВАЯ
ОНЛАЙН
БИБЛИОТЕКА**
www.lib.alpinabook.ru