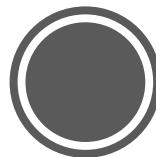


# СОДЕРЖАНИЕ



<b>БЛАГОДАРНОСТИ</b>	9
<b>ВВЕДЕНИЕ. Возглавьте движение</b>	13
● Определите важные характеристики	15
● Переходите к действиям	18
● Познайте себя	23
● Вы ближе к цели, чем думаете	25
● Шесть этапов	29
● Требуется тромбонист	37
<b>ЭТАП 1. Разрушить мифы</b>	39
<i>Итак, что же вам мешает</i>	
● Познакомьтесь с Хайди	41
● Три мифа	44
<b>ЭТАП 2. Суметь понять</b>	71
<i>Знаете ли вы свои сильные стороны</i>	
● Четыре признака сильной стороны	76
● Ваши сильные стороны — это деятельность, которая дает вам ощущение силы	83
● А если к какой-то деятельности у вас есть склонность, но нет способностей?	84
● Кто способен лучше всего оценить ваши сильные стороны?	85

● Выявление, уточнение и подтверждение	86
● Хайди начинает понимать	106
<b>ЭТАП 3. Вывесить сильные стороны</b>	109
<i>Насколько оптимально вы используете то, что делает вас сильным</i>	
● Как Хайди стала слабой	113
● Как Хайди стала сильной	117
● Недельный план использования сильных сторон	120
● Четыре стратегии приведения в действие сильных сторон	123
● Ваша анкета FREE	125
<b>ЭТАП 4. Уменьшить влияние слабых сторон</b>	141
<i>Как можно прекратить делать то, что вас ослабляет</i>	
● Вы знаете свои слабые стороны?	143
● Выявление, уточнение и подтверждение	144
● Вернемся к недельному плану использования сильных сторон	159
● Четыре стратегии блокирования слабых сторон	161
● Хайди прекращает звонить по телефону	162
● Анкета STOP	167
<b>ЭТАП 5. Уметь разговаривать и убеждать</b>	181
<i>Как можно создавать сильные команды</i>	
● «Ваши сильные стороны ослабляют меня»	184
● Итак, чего же вы боитесь?	189
● Разговор 1. Дружеская беседа о сильных сторонах	191
● Разговор 2. «Чем я могу вам помочь?»	194
● Разговор 3. Беседа о слабых сторонах	197
● Разговор 4. «Чем вы можете мне помочь»	200
● Советы менеджерам, ориентированным на использование сильных сторон	203
● Джорджия создает команду	207

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ЭТАП 6. Выработать привычки</b>	215
<i>Что нужно сделать, чтобы так было всегда</i>	
● Завершение начального этапа	217
● Самые сильные привычки	220
<b>ЭПИЛОГ. Отстаивайте свою позицию</b>	235
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1</b>	237
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2</b>	241



**БЛАГОДАРНОСТИ**





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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ВВЕДЕНИЕ**



**ВОЗГЛАВЬТЕ  
ДВИЖЕНИЕ**



## **ОПРЕДЕЛИТЕ ВАЖНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ**

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

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

Другие специалисты будут ссылаться на речь доктора Мартина Селигмана, которую он произнес в 1999 г., когда занял пост президента Американской психологической ассоциации. «Самое важное, что мы узнали, это то, что психология была незрелой, в буквальном смысле слова полусырой, — сказал он. — Мы “выпекли” ту ее часть, которая связана с психическими расстройствами, с устраниением нарушений. Другая сторона осталась сырой, и эта сторона касается силы и того, что нам удается лучше всего».

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

Каким бы ни был истинный источник движения за использование сильных сторон, сегодня оно набрало силу. Эта волна изменений в течение нескольких последних лет стремительно несет нас всех вперед. Она захватывает все без исключения отрасли знаний. Вне зависимости от того, где мы работаем — в бизнесе, в правительственные структурах, в сфере образования или здравоохранения, — эта волна поднимает нас и открывает нам новый мир. Вполне возможно, что вы не видите проис-

---

\* Друкер П. Эффективный руководитель. М.: Вильямс, 2007.

ходящих изменений, некоторых из нас эта волна сбивает с ног, а другие просто не замечают, что движутся вместе с ней. Однако, знаем мы об этом или нет, волна поднимает нас и уносит далеко от того места, где мы были десятилетие назад. И обратной дороги нет. Эта волна навсегда меняет наше восприятие самих себя, наших сотрудников, наших студентов и наших детей.

Посмотрите вокруг, и вы ясно увидите признаки изменений.

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

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

Это движение подхватили университеты. Прин斯顿ский университет торжественно открыл свой Центр по вопросам здоровья и благополучия, в задачу которого входит изучение всего, что есть лучшего в мире. Как это ни странно, но более половины профессорско-преподавательского состава этого Центра — экономисты по образованию. В Гарварде сегодня наиболее популярен курс профессора Тала Дэвида Шахара «Введение в позитивную психологию». А в Azusa Pacific University теперь существует Центр, в котором обучают использовать сильные стороны. Центр был создан новатором в сфере образования Эдвардом «Чипом» Андерсоном.

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

Если вы изучаете психиатрию и учитесь работать с пациентами, страдающими хроническими психическими расстройствами, вас обязательно попросят прочитать изданную в 1997 г. и ставшую классикой

книгу Чарльза Рэппа «Модель сильных сторон» (The Strengths Model), в которой на основе анализа конкретных примеров рассказывается о том, как «усиливать здоровые начала».

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

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

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

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

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

Если мы хотим понять, как чего-то достичь, мы должны изучать свои успехи. Это идея первого этапа движения за использование сильных сторон — на этом этапе мы определяем положительные характеристики. Так, Всемирный банк, который раньше классифицировал страны в соответствии с их негативными характеристиками (бедность, насилие и экономическая уязвимость), в настоящее время разработал список позитивных характеристик, которые отражают общий уровень благосостояния в конкретной стране (социальный потенциал, экономическая самостоятельность и устойчивость местных традиций).

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

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

О большом желании знать положительные характеристики личности говорит количество людей, которые воспользовались тестом Clifton StrengthsFinder с 2001 г. — их более 2 млн. Еще более показателен тот факт, что с каждым годом растет не только число, но и *тренд прироста*. Очевидно, что миллионы людей ощущают настоятельную потребность определить, что в них есть хорошего.

## ПЕРЕХОДИТЕ К ДЕЙСТВИЯМ

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

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

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

На уровне отдельного человека эта идея получила не менее широкое распространение. На второй странице книги «Пора раскрыть свои сильные стороны» приводятся результаты исследования с участием 198 тыс. сотрудников из 36 компаний, которых спрашивали, есть ли у них возможность использовать свои сильные стороны каждый день. У респондентов, которые признавали наличие у них такой возможности, «вероятность работы в командах с более низкой текучестью кадров была на 50% больше; на 38% больше была вероятность работы в более продуктивных командах и на 44% больше вероятность работы в командах с более высокими показателями удовлетворенности покупателей. А со временем в командах, где увеличилось число работников, подтверждавших наличие у них вышеизложенной возможности, наблюдалось сопоставимое повышение производительности, лояльности потребителей и степени удержания сотрудников». На сегодня проведено много других исследований, подтверждающих и дополняющих эти результаты. Среди них наиболее всестороннее исследование с участием более 8 тыс. команд осуществили Джим Хартер и Фрэнк Шмидт (описание исследования опубликовано в *Journal of Applied Psychology*).

Вывод, который можно сделать на основании результатов всех этих исследований, очевиден. Существует множество хороших рычагов для вовлечения людей и управления эффективностью их работы — отбор с учетом способностей, установка четких оценок деятельности, похвала (там, где она обоснована) и определение миссии команды. Однако

основной рычаг — это предоставление каждому человеку возможности использовать свои сильные стороны. Потяните за этот рычаг — и в результате получите увлеченную и эффективную команду. Не сможете привести его в движение — и вы никогда не сможете добиться полной вовлеченности ваших работников вне зависимости от того, что еще будет предпринято для их мотивирования. Такая команда никогда не станет высокоэффективной.

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

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

к людям с вопросом «Сколько времени в течение обычного рабочего дня вы используете свои сильные стороны?», только 17% из них ответят «большую часть времени».

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

Итак, всего 17%? Эта цифра кажется крайне низкой. Ведь, подчиняясь требованиям реального мира, мы заполняем как минимум четвертую часть нашего рабочего дня теми вызывающими раздражение, но обязательными делами, которые присутствуют в работе каждого из нас. Мы можем 25% рабочего времени — каждый день с момента прихода на работу и до одиннадцати часов утра — делать телефонные звонки, которые не доставляют нам удовольствия; читать электронные сообщения, которые отвлекают нас от работы; составлять повседневные отчеты, которые не хотят писаться сами собой; слушать вечно брюзжащего парня, работающего дальше по коридору, который ежедневно с бесцеремонной настойчивостью заходит в наш офис и вываливает на нас свои проблемы. Каждый день 25% времени уходит на действия, которые неинтересны, раздражают или просто безразличны.

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

Если говорить о движении за использование сильных сторон, то мы обычно застреваем на первом этапе. Мы знаем, как определять значимые характеристики. Но мы не знаем, как выйти за пределы этой классификации и заставить наши сильные стороны работать по-настоящему. Если бы речь шла о физических сильных сторонах, а не о психологических, то это выглядело бы так, словно мы знаем, как можно оценить различные показатели хорошего состояния здоровья — вес, частота пульса, уровень холестерина в крови, но не знаем, как тренироваться, чтобы достичь их оптимального значения. Таким образом, хотя сегодня нам известно о сильных сторонах личности гораздо больше, чем до начала движения за их использование, наша «спортивная» форма не стала лучше.

Эта книга посвящена тому, как использовать свои сильные стороны. Она рассказывает, как сдвинуться с места и уверенно перейти на второй этап, как определить то лучшее и наиболее эффективное, что есть

в нас, а затем применять это в реальном мире. Это не теоретический справочник. Это практическое руководство, которое знакомит вас с новым эффективным порядком действий. Изучайте его, каждую неделю применяйте на практике полученные знания, и вскоре вы обретете способность контролировать и в полной мере использовать свои сильные стороны. Каким бы ни был потенциал ваших сильных сторон, мир увидит их, и ваша деятельность, ваша карьера и ваш вклад в общее дело изменятся навсегда.

Недавно я рассказал о цифре 17% группе руководителей высшего звена и завершил свое выступление словами о том, что пока крупные организации представляют собой недостаточно эффективный механизм для максимального использования возможностей каждого из своих сотрудников. На этом месте один из руководителей начал смеяться. «Вы действительно думаете, — сказал он, — что на занимаемой мною должности я могу найти для себя занятие, в котором буду использовать свои сильные стороны большую часть времени? У меня слишком много обязанностей, чтобы я мог сделать нечто подобное».

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

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

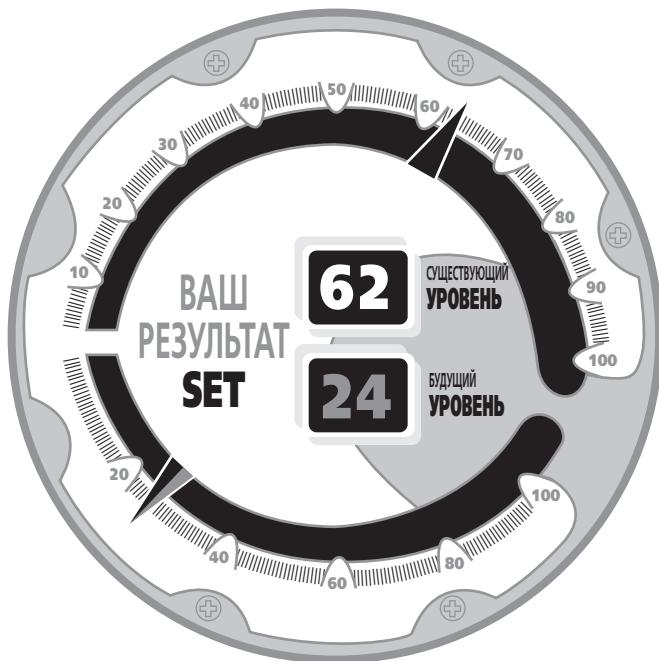
И тем не менее это возможно. Примерно два человека из десяти добиваются успеха в использовании своих сильных сторон, но радует уже то, что хотя бы двое таких людей существуют. И, как показывают исследования, эти двое отличаются гораздо более высокой производительностью, более сфокусированы на потребителе и более привержены работе, чем все остальные. Таким образом, если крупные организации понимают, что время веселого смеха руководителей высшего звена по поводу использования сильных сторон сотрудников прошло, то они должны задать себе вопрос: «Как мы можем создать рабочие места, на которых двое из десяти сотрудников смогут использовать свои сильные стороны большую часть дня?»

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

## ПОЗНАЙТЕ СЕБЯ

Чтобы ответить на первый вопрос, необходимо выполнить тест, который называется «Определение степени использования сильных сторон» (Strengths Engagement Track, или SET). Это короткое исследование зарекомендовало себя как лучший способ оценить, в какой степени используются сильные стороны человека (команды).

Заполнить тест можно на сайте [www.simplystrengths.com](http://www.simplystrengths.com), в разделе Take The Assessment. Для того чтобы зайти на сайт, необходимо ввести уникальный код, который можно получить на сайте [www.alpina.ru/book/go](http://www.alpina.ru/book/go). Результат теста будет представлен в следующем виде:



Верхняя шкала — это шкала настоящего времени. Она показывает, насколько в данный момент задействованы ваши сильные стороны по сравнению с показателями репрезентативной выборки работающего населения США. Таким образом, если в вашем случае стрелка указывает

на цифру 50, то вы попадаете в 50-й процентиль; если она указывает на цифру 74, то вы входите в 74-й процентиль, и т.д.

Каким бы ни был ваш результат, думайте о нем как о показателе того, насколько хорошо вам удается использовать собственные возможности. Если вы набрали 62 балла, а ваш коллега — 74, это не обязательно означает, что он работает более продуктивно, чем вы, хотя такое вполне возможно. Это просто свидетельствует о том, что на данный момент он использует свои сильные стороны более последовательно, чем вы, и, соответственно, в большей степени реализует их потенциал.

Нижняя шкала — это шкала будущего времени. Она показывает, в какой степени могут использоваться ваши личные сильные стороны и сильные стороны вашей команды в будущем. Следовательно, если по этой шкале у вас низкий результат, как в примере на рисунке, можно с уверенностью предположить, что ваш уровень, каким бы он ни был, может понизиться. Если ваш результат по этой шкале достаточно высок, существует вероятность, что ваш уровень будет повышаться.

Если вы работаете менеджером, то должны сделать так, чтобы все члены вашей команды ответили на вопросы этого теста. Так вы сможете увидеть, как используется потенциал сильных сторон вашей команды. Каждый участник команды должен ввести уникальный код, который можно получить на сайте [www.alpina.ru/book/go](http://www.alpina.ru/book/go). Для получения единого оценочного результата для команды выполните приведенные на [www.simplystrengths.com](http://www.simplystrengths.com) инструкции, позволяющие объединить показатели всех членов команды.

Результаты теста определяются с помощью нескольких вопросов, касающихся вашего образа мыслей и поступков (перевод вопросов приведен в приложении 1). Таким образом, низкие результаты по шкале будущего времени указывают на то, что ваш образ мыслей и поступки не согласуются с практикой акцента на сильные стороны. Сегодня вы можете использовать свои сильные стороны, но из-за того, что ваши действия не подкреплены правильным мышлением и надлежащими действиями (ваш образ мыслей и поступки не соответствуют поставленной цели), шансы на то, что ваш текущий уровень останется прежним, очень малы. Вполне вероятно, что на данный момент ваши сильные стороны задействованы в работе, однако это происходит благодаря тому, что делает ваш менеджер, потому что вам повезло с коллегами по команде или просто благодаря удаче. Однако случись малейшее изменение в вашем окружении — назначение нового начальника, появление нового клиента, реорганизация вашего подразделения, — и ваши сильные стороны перестанут работать.

Конечно, команды и отдельные люди с самыми хорошими рабочими показателями набирают высокие оценки по двум шкалам. Их сильные

стороны используются в работе, а поскольку они знают, почему и как это происходит, они, скорее всего, сохранят это вне зависимости от того, что преподнесет им жизнь. Цель этой книги заключается в том, чтобы вооружить вас пониманием и знаниями, которые помогут вам управлять показателями на каждой шкале, чтобы вы могли использовать свои сильные стороны в настоящем и в будущем.

Прочитайте эту книгу до конца. Выполните предлагаемые в ней действия. Затем, когда закончите чтение, пройдите тест еще раз. Показатели по шкалам настоящего и будущего времени изменятся, а вместе с ними изменятся и результаты вашей деятельности.

## ВЫ БЛИЖЕ К ЦЕЛИ, ЧЕМ ДУМАЕТЕ

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

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

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

Спросите людей, как часто они чувствуют эмоциональный подъем во время работы — верный признак того, что они используют одну из своих сильных сторон, — и 51% респондентов ответят «примерно один раз в неделю».

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

Конечно, среди нас есть люди, которые выбрали для себя совершенно не подходящий род занятий — это могут быть бухгалтеры, которые хотят стать астронавтами, или инженеры, мечтающие стать предпринимателями, однако большинство из нас не относится к их числу. Большинство из нас достаточно хорошо слышит голос наших сильных сторон, чтобы

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
[\(e-Univers.ru\)](http://e-Univers.ru)