

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.

Он всегда так хорош?	33
Знания и навыки	35
Талант	40

Часть II

ОТКРОЙТЕ ИСТОЧНИК

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

Глава 3. Тест StrengthsFinder.

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 разоведем их и посмотрим, к чему это приведет. Если вы желаете узнать, руководствуется ли ваша компания этими предположениями, проверьте ее на наличие следующих характеристик.

¹ Бакингом 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 спрашиваете 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 спрашиваете 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 проследиваться 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 нисколько 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.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

«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 отделываешься 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 спланировать 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 совершенному 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 постройте 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 приспосабливаются 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 приобретать 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, умасливая 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 Гэллапа. 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-

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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 высшего 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, сначала 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 удаивались 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