

# 7 ГРАНЕЙ / ТАЛАНТА

БИЛЛ БОННСТЕТТЕР И ЭШЛИ БАУЭРС



# **7 ГРАНЕЙ** / **ТАЛАНТА**

Билл Боннстеттер  
и Эшли Бауэрс



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВЕДЕНИЕ</b>	6
<b>1: ОПЫТ</b> <i>Насколько он значим?</i>	12
<b>2: ОБРАЗОВАНИЕ</b> <i>И это все, что нужно?</i>	20
<b>3: ПОВЕДЕНИЕ</b> <i>Действительно ли вы делаете то, что вам кажется?</i>	25
<b>4: МОТИВАЦИЯ</b> <i>Личные стремления, которые движут вами</i>	35
<b>5: ЛИЧНОСТНЫЕ СПОСОБНОСТИ</b> <i>От «60 слов в минуту» к высоко мотивированной инициативности</i>	48
<b>6: ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ</b> <i>Поиск порядка в вашем мире</i>	55
<b>7: ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, EQ</b> <i>Как справиться с жизненными сюрпризами</i>	67
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> <i>Постановка целей на основании ваших способностей</i>	80
<b>РЕСУРСЫ</b> <i>Определения способностей</i>	86
<b>ОБ АВТОРАХ</b>	91

# ВЕДЕНИЕ

Слова «*талант*» и «*навык*» часто используются как взаимозаменяемые. На самом деле, эти два понятия отличаются и составляют две половины человеческого потенциала. Исходя из целей этого пособия, навыки понимаются как развитые личностные способности, которые позволяют использовать свои знания эффективно. Талант — это сочетание навыков и возможностей человека, его знаний и опыта в соответствии с врожденными способностями. Талант объединяет в себе много различных аспектов человеческого поведения. Каждый из них одинаково важен в процессе раскрытия нашего потенциала. Если бы мы больше знали о своих способностях и талантах, представьте, чего бы мы могли достичь?

Давайте предположим, что каждый человек рождается, осознавая свои уникальные способности. Представьте также, что мы могли бы сразу знать, с какими заданиями можем справиться легко, и какие преграды можем преодолеть, не приобретая специальных знаний, а лишь с помощью нашего врожденного таланта. А если благодаря нашим талантам и жизненному опыту мы бы знали, какие способности следует развивать быстро, и как мы могли бы их использовать для достижения наших целей? Тогда мир не имел бы границ.

Представьте, что вы владелец или руководитель средней или большой компании с десятками сотрудников, за которыми нужно постоянно следить и давать указания. В конце концов, вы начальник, и они хотят создать впечатление, что добросовестно выполняют свою работу. И все же, время от времени, вы слышите отрывки разговоров, наталкивающие вас на мысль о том, что некоторые из них обладают талантами в совершенно других сферах. Вы начинаете задумываться: сколько еще таких талантов остается нераскрытыми? Понимают ли эти сотрудники всю глубину своего скрытого потенциала? Насколько ценно для развития вашей компании раскрытие, понимание и применение этих талантов? И к вам приходит мысль, что вы же сидите на золотых запасах интеллекта!

К сожалению, в деловой среде такие случаи происходят слишком часто. Много лет назад Биму довелось сотрудничать с командой умнейших инженеров и менеджеров компании Motorola. Команда руководителей начала догадываться о том, что они находятся в эпицентре запасов скрытых талантов. «Мы даже не догадываемся, какие таланты у нас работают», — признавались они. «Полагаем, у нас есть люди, работающие не в тех департаментах, в которых они должны работать». Эти руководители имели самые

лучшие намерения. Они обратились к Биллу с просьбой создать такую систему, которая помогла бы определить эти скрытые таланты, и возможности для их использования на благо компании. Билл с радостью взялся за это непростое дело. К сожалению, вскоре проект был отменен в связи с многочисленными увольнениями. Но, идея и перспектива проекта — раскрытие талантов — продолжали существовать в сознании Билла.

Спустя годы, Билл был на встрече в офисе компании-поставщика сельскохозяйственной продукции и услышал, как менеджеры говорили о том, насколько они рады, что избавились от одного из сотрудников компании. Обсуждая слабые умения, таланты и компетенции того сотрудника, они радовались, что избавились от лишнего расхода ресурсов. Через несколько дней, во время встречи Билла с компанией-поставщиком офисных принадлежностей, находившейся в противоположной части города, он услышал, как менеджеры расхваливали достоинства недавно нанятого сотрудника. К своему удивлению, Билл обнаружил, что это тот самый человек, которого уволили из предыдущей компании. Можно полагать, что это было результатом отличия стандартов двух компаний. Вполне вероятно, что это был случай нераскрытого таланта — таланта, который вторая компания смогла распознать и правильно использовать.

То же самое мы часто встречаем в спорте. Работая с одним тренером, талантливый, полный энергии спортсмен почему-то не достигает хороших результатов, и вся его команда проигрывает. Но, когда этот спортсмен присоединяется к новой команде или начинает работать с новым тренером, он внезапно начинает показывать значительно лучшие результаты. Это значит, что другой тренер смог распознать талант и нашел правильный метод или учебную систему, позволившую ему взять максимум от способностей и талантов его спортсменов.

К сожалению, изучение, определение и раскрытие талантов, навыков, поведенческих типов и мотивации, в которых мы или наши сотрудники превосходим остальных,— это процесс проб и ошибок, признания и отрицания. Это всегда сложно, иногда болезненно, а может также быть невероятно весело. Но существует ли лучший, более эффективный путь? Может ли более глубокое понимание поведения, мотивации, способностей и эмоционального интеллекта помочь нам раскрыть таланты в каждой сфере деятельности? Полагаем, что да.

Цель этой книги — помочь людям раскрыть свои таланты и помочь работодателям применять эти таланты, что приведет к лучшим результатам.

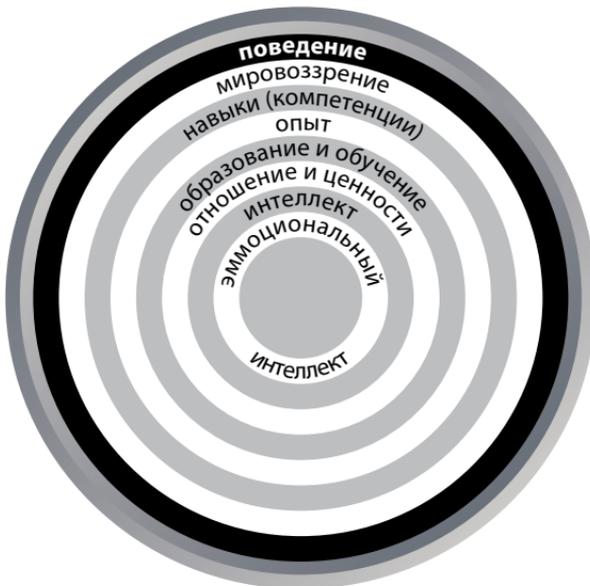
Эта книга нарисует вам карту раскрытия способностей в семи разных измерениях:

- Опыт
- Образование
- Поведение
- Мотивация
- Личностные способности
- Проницательность
- Эмоциональный интеллект

Под интеллектом здесь мы подразумеваем аспект наилучшей производительности; впрочем, по мере того, как вы раскроете, построите и научитесь управлять своими талантами, вы увидите, что интеллект — это не то понятие, которое мы будем исследовать в этой книге.

Знания, которыми мы делимся на этих страницах,— это результат многолетних исследований талантов, способностей, предубеждений и опыта, а также того, как они формируют нас. Мы определяем тенденции и разрабатываем новинки на основании этих исследований. Все, что мы просим у нашего читателя, это объективность. Об остальном позаботимся мы.

## АСПЕКТЫ ЛИЧНОСТНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТ КОМПАНИИ ТТИ



©2013 Target Training International, Ltd.

# 1: ОПЫТ

## Насколько он значим?

Алекс идет на собеседование в архитектурную компанию со своим обновленным резюме и надеется, что собеседование на позицию чертежника гарантирует ему стабильную работу. Кажется, оно проходит неплохо. Работодатель, мисс Смит, спрашивает Алекса о его опыте. Она говорит ему: «Я вижу, что у вас десятилетний опыт чертежной работы. Замечательно! Скажите, пожалуйста, какие навыки вы приобрели за время этой работы?». Когда Алекс слышит эти слова, сердце у него уходит в пятки. Он не знает, что ответить и начинает считать, что сам вопрос был несколько несправедливым.

Бренда стремится получить повышение. Она подготовила просьбу о повышении своей заработной платы до уровня такой, которую она, на свой взгляд, заслуживает, а также список всех своих достижений, которые способствовали развитию компании, где она работает. Когда она заходит в кабинет своего начальника, чтобы рассказать ему о своей просьбе, он сразу спрашивает: «Мне интересно, насколько Вы выросли за пять лет работы с нами, Бренда. Какие способности Вы развили, пока работали здесь?». От этого вопроса у Бренды вылетает из головы все, что она готовила. Она абсолютно не ожидала такого развития событий.

Переводить опыт в способности — на собеседовании, или при написании и просмотре резюме — всегда непростая задача. В целом, менеджеры по подбору персонала и работодатели до сих пор не могут определить, какие специфические навыки можно приобрести, имея опыт порядка X лет, но все они признают, что опыт, способности и таланты человека имеют решающее значение. Таким образом, опытные сотрудники не анализируют свой опыт, чтобы определить, какие способности они сумели развить. Это же касается и соискателей. Разработка механизмов определения врожденных талантов и приобретенных за годы, навыков — то, что необходимо всем участникам трудового процесса. Мы больше не можем считать, что пять лет стажа — это пять лет ценного опыта для каждого человека. Мы считаем, что лучшим путем подбора сотрудников будет разработка механизма определения талантов и способностей, которые необходимы для конкретной позиции, а затем поиск опытного кандидата, который приобрел и развил эти способности. Однако, большинство организаций не имеет подобного механизма. Поэтому, определение и управление собственными талантами и способностями — индивидуальная задача каждого человека.

Способности, развитые в процессе приобретения опыта, накапливаются медленно, и людям бывает трудно их определить. Как иллюстрируют наши примеры, еще более сложно понять то, как именно развились эти способности. Кроме того, люди могут даже не знать о своих естественных талантах, невзирая на свой опыт.

Работа же помогает развивать свои таланты и способности. Посмотрите на ваше последнее место работы и на время, проведенное там. А теперь попробуйте составить список навыков, которые вы регулярно используете, чтобы быть успешным на этой позиции. Сколько пунктов наберется в вашем списке?

## **МЫ ПОДГОТОВИЛИ НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ, ЧТОБЫ ПОМОЧЬ ВАМ:**

**ПОЗИЦИЯ:** Продавец

**ОПЫТ:** Пять лет

**НАВЫКИ:**

- Навыки убеждения
- Личная ответственность
- Нацеленность на результат
- Навыки презентации

- Самоорганизация
- Территориальный менеджмент
- Построение отношений с покупателями
- Дипломатичность и такт
- Эмпатия
- Гибкость
- Конкурентоспособность
- Осознание безотлагательности действий

Как видите, мы перечислили всего несколько навыков, которые может приобрести человек за пять лет работы продавцом.

**ПОЗИЦИЯ:** Менеджер по обслуживанию клиентов в банке

**ОПЫТ:** Пять лет

**НАВЫКИ:**

- Внимание к деталям
- Точность
- Дипломатичность и такт

- Клиентоориентированность
- Навыки перекрестных продаж
- Непрерывное обучение
- Владение последними технологическими новинками
- Командообразование
- Эмпатия
- Следование правилам

**ПОЗИЦИЯ:** Маркетолог и веб-дизайнер

**ОПЫТ:** Пять лет

**НАВЫКИ:**

- Оптимизация поисковой системы
- Деловая проницательность
- Эстетизм
- Креативность/ Стремление к инновациям
- Соблюдение стандартов корпоративного брендинга

- Непрерывное обучение
- Активность в социальных медиа
- Понимание вэб-аналитики
- Понимание потребностей клиентов

Разумеется, мы не можем определить, были ли эти способности присущи людям изначально, развиты ли они до получения данной работы, или приобретены в течение пяти лет работы на конкретной позиции. Но, более важно определить не когда именно была развита способность, а насколько она развита и как ею правильно управлять. Когда человек определяет и использует свои способности, независимо от того, врожденные они или приобретенные, он фактически использует их больше, таким образом, совершенствуя их в процессе собственного познания.

Три приведенных примера дают вам подсказку того, как следует анализировать себя и определять ваши истинные способности. Перечисленные выше позиции могут дать вам лишь несколько идей, и мы не утверждаем, что определили все навыки, которыми может овладеть человек на данных позициях. Многие должности требуют постоянного развития, что может означать приобретение новых

навыков и открытия в себе уже имеющихся способностей. Некоторые позиции постоянно изменяются, поэтому человек может прекратить использовать определенные способности для работы на этой позиции.

Наличие способностей, которых не требует ваша нынешняя работа, может негативно влиять как на вашу собственную эффективность, так и на эффективность окружающих вас коллег. К примеру, на американской базе Виннебаго (Winnebago) в Военном городке (Force City) в штате Айова, в одном большом помещении работало около 40 инженеров. Один из них освоил искусство убеждения и проводил очень много времени, разговаривая по телефону. Убеждение не было навыком, который требовался на его позиции, и это отвлекало его от выполнения своих прямых обязанностей, а также заставляло нервничать остальных инженеров, которые пытались работать. Развитие способности, которая не требуется для вашей нынешней работы, может быть губительно для вашей карьеры. Если бы этот мастер убеждения осознал свой талант, он мог бы сменить род деятельности и использовать свои сильные стороны в правильном направлении. Признание и подтверждение им своего таланта могло бы снизить негативное влияние на его карьеру. Он мог обратиться к начальнику и обсудить, каким образом ему

следует использовать свой навык на благо компании. Это также продемонстрировало бы его инициативность и открытость к переменам и новым вызовам. Помните: обладать способностями хорошо, но знать, какими именно способностями вы обладаете — важнейший фактор, который поможет вам проложить дорогу к вашей будущей успешной карьере.

## 2: ОБРАЗОВАНИЕ

### И это все, что нужно?

Способности закладываются образованием? Некоторые ответят, что да. Тем не менее, если бы это было так, каждый образованный человек был бы воплощением успеха. Так в какой же мере образование определяет наши способности?

Независимо от того, где и как человек получил образование, развитые им способности будут варьироваться. Образование может быть наиболее красноречивым фактом в резюме, поэтому мы можем ошибочно придавать ему большее значение, чем оно того заслуживает. Многие люди могут иметь предубеждения, основанные исключительно на том, какое учебное заведение человек окончил, которое может и не отображать истинных знаний этого человека. Образование играет важную роль, однако само по себе оно не описывает в полной мере интеллект и способности человека.

Представьте, что таланты человека — это мешок, наполненный кофейными зёрнами разных сортов, собранных на разных плантациях (колледжи и университеты), прожаренных при различной температуре (программы обучения для разных степеней, студенческих

способностей, стажировок или специальностей), с использованием различных техник прожарки (стандарты обучения, уровень факультета, семейная поддержка, финансовое обеспечение). На первый взгляд, кажется, что мешок просто полон различных зерен, но если перемолоть их все вместе, а затем сварить, получится уникальная смесь. Образование — это часть смеси, очень важная, но всего лишь часть.

Прием на работу превосходного студента одного из самых престижных заведений страны гарантирует успех. Верно ли это? Не всегда. В 2008 году исследование, проведенное университетами Небраски и Северной Айовы, сравнило средний балл студентов технических специальностей со средним баллом успешных предпринимателей. Результаты показали не только средний балл, но и высокую корреляцию между манерой обучения и баллами успешности студентов. Более того, согласно исследованию, проведенному компанией Target Training International, в котором участвовали 176 номинальных предпринимателей, последовательной корреляции между средним баллом и успешностью в бизнесе обнаружено не было. Большее значение имел стиль поведения. Например, по шкале DISC (Доминирование, Влияние, Устойчивость, Соответствие), люди с высоким фактором С на уровне тенденции, имели более высокий средний балл, чем

люди с другими доминирующими факторами. Следовательно, образование не обеспечивает автоматическое понимание самого себя на уровне, достаточном для определения ключевых способностей.

Вспомните себя после окончания высшего учебного заведения. Скорее всего, вам очень хорошо знаком вопрос: «Итак, что же мне делать дальше?», или «И что ты теперь планируешь делать со своей жизнью?». Многим ответить на эти вопросы в тот неопределенный период было достаточно сложно. Когда приходит время описывать университетский опыт в резюме, возникает неизбежный вопрос: «А чему же я действительно научился?». Сколько людей могут совершенно точно назвать свои способности и готовы начать трудовую жизнь?

Те, кто получал огромное удовольствие, находясь в условиях формального образования, вполне вероятно развили свою способность к постоянному обучению. Определить таких людей можно несколькими способами. Студенты, которым нравилось ходить в университет, проводить исследования, посещать лекции и разнообразные курсы — настоящие мастера непрерывного обучения. Эту способность развили и те, кто проводил часы напролет, исследуя стеллажи в книжных лавках.

Так каким же образом можно практически применять способность к непрерывному обучению? Она используется на должностях, требующих постоянного самообразования, расширения и обновления знаний. В таком случае, идеальное соответствие должности возможно при необходимости приобретения новых знаний и регулярного их применения. В современной, насыщенной технологиями, переменчивой трудовой среде, образование и непрерывное обучение — это ключевые компоненты, необходимые для успеха в бизнесе.

Кроме того, способность непрерывно обучаться указывает на желание двигаться вперед и продвигаться по карьерной лестнице. Согласно исследованию, проведенному в 2011 году американским Центром развития военных сил Джона Хелдрича (Heldrich Center for Workforce Development) при университете Рутгера, 62% недавних выпускников вуза, которые участвовали в исследовании, считают, что им понадобится больше формального образования, чтобы построить успешную карьеру. Только один человек из пяти сказал, что верит в то, что может построить успешную карьеру и со степенью бакалавра, которую он уже имеет.

Образование само по себе не приравнивается к успеху. Если бы всякое образование приводило к успеху, тогда бы все образованные люди были успешными. Менеджеры по подбору персонала, которые пытаются установить высокую планку при подборе, могут сказать, что они ищут исключительно выпускников университетов Лиги плюща<sup>1</sup>. Но не все такие выпускники успешны, и не все они обязательно являются самыми подходящими из всего списка соискателей. Если вместо этого смотреть на то, как человек осознает свои способности, или искать способность к постоянному обучению, можно с большей вероятности найти лучшего кандидата.

Если бы образование и знания всегда вели к успеху, тогда бы все аудиторы, адвокаты, доктора, медсестры и другие, кто сдал квалификационный экзамен, были успешными. Мы все знаем, что это не так. Образование — это часть потенциала человека, но оно не отображает все его таланты и способности.

## **3: ПОВЕДЕНИЕ**

### **Действительно ли вы делаете то, что вам кажется?**

Забудьте про модные определения: на самом деле, поведение — это то, как вы делаете то, что вы делаете. Мы, как человеческие существа с уникальными жизненными обстоятельствами и взглядами, ведем себя совершенно по-разному, и вокруг различных стилей нашего поведения вращается масса жизненных и рабочих факторов. Важность поведения невозможно переоценить. Фактически, мы построили карьеру на понимании и объяснении разных проявлений поведения и его влияния на людей и организации. Но, как хорошо вы знаете свое собственное поведение? Действительно ли вы понимаете, как вы себя ведете, и как ваши таланты и способности могут выражаться через ваше поведение, а также какое поведение поможет вам продвинуться дальше? Как влияет на вас поведение других людей? Наконец, насколько легко вы адаптируетесь к домашней или рабочей среде, в которой сочетаются различные поведенческие типы? В данной главе мы рассмотрим все эти ключевые грани поведения. Но, для начала давайте взглянем на наиболее распространенные типы поведения, встречающиеся в рабочей среде.

**Ниже представлен список ключевых характеристик поведения, измеренных и подтвержденных нами:**

- Частое взаимодействие с людьми.
- Многосторонность.
- Склонность к частым изменениям.
- Скорость реагирования.
- Ориентированность на людей.
- Стремление быть впереди.
- Отношения с клиентами.
- Доведение начатого до конца.
- Последовательность.
- Следование правилам.
- Анализ данных.
- Хорошо организованное рабочее место.

Существует три аспекта поведения, которые определяют, что мы делаем и как. В этой главе мы обсудим каждый из них.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ПРИЗНАНИЕ ВАШИХ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ**

Самым первым и необходимым аспектом работы с людьми, которым нужна помощь или направление в их карьере, является помощь в определении их поведенческого стиля. Для этого существует много инструментов (разумеется, мы рекомендуем набор инструментов оценки ТТИ как наиболее точный и валидный метод на сегодняшний день). Но более важным, чем используемый инструмент, является то, как человек воспринимает информацию. Для того, чтобы двигаться дальше в изучении поведения, необходимо четко определить свой тип и принять его.

Очень важно определить и понять поведенческие навыки, поскольку это позволит избежать работы, которая требует поведения, которое вам не свойственно. Когда нам необходимо применять навыки, которыми мы не обладаем, это вызывает стресс. Это не значит, что мы не можем справиться с тем, с чем обязаны — просто это отнимет намного больше энергии и приведет к стрессу.

*Сандра работает на позиции, которая требует строгого соблюдения правил и процедур. Успех на этой должности зависит от способности Сандры следовать этим правилам. И, несмотря*

на то, что она любит свою компанию, она креативна и склонна мыслить нестандартно. После прохождения оценки Сандра поняла, что ее естественные таланты и поведение не соответствуют ее работе. Это объяснило, почему она чувствовала себя демотивированной и подавленной на работе.

Эрик — водитель грузовика. Для него обжалование условий работы — постоянный процесс. Эрик обладает огромной настойчивостью доводить начатое до конца. Ему нравится прибывать в пункт назначения и доставлять груз вовремя. К несчастью, он также установил рекорды по количеству штрафов за превышение скорости и перегруз — такого еще не случалось ни с кем за всю историю этой компании. В конце концов, компания устала платить за ошибки Эрика и была вынуждена расстаться с ним.

Два случая, описанных нами — примеры. Но, пример с Эриком основан на реальном опыте Билла в то время, когда он сотрудничал с компанией, занимающейся грузоперевозками, из Су-Сити, штат Айова. В компании работал один водитель, обладавший повышенным чувством срочности, который лидировал по количеству штрафов за превышение скорости и перегруз, но, вместе с тем, он расходовал меньше всех бензина и быстрее всех делал доставку из Су-

Сити в Лос-Анжелес. Когда ему рассказали об этих фактах, он покинул компанию.

Когда человек понимает свое поведение, он может найти работу соответствующую такому поведению. Разумеется, не обойтись без некоторой адаптации, особенно если компания или департамент находится в процессе изменений. Но, когда требуется постоянно перестраивать свое поведение под требования должности, это отнимает массу энергии, что негативно сказывается на продуктивности труда человека и на его здоровье. Напротив, осознание ваших поведенческих способностей и выбор правильной карьеры — той, в которой они бы нашли свое применение — может обеспечить долгую, здоровую и счастливую жизнь.

## **ПРИНЯТИЕ ПОВЕДЕНИЯ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ**

Как только человек определил и признал свое поведение, ставится следующая цель — определить, понять и принять людей, которые ведут себя по-другому. Из этих трех действий самое важное третье — полное принятие отличительных черт других людей. Такой подход необходим во всех сферах жизни, и особенно в деловой. Если вы

руководитель, ваше принятие поведенческих особенностей подчиненных может существенно увеличить продуктивность работы вашей команды, стимулируя свободное выражение разнообразных идей. Когда вы поощряете сотрудника за то, что он подает новую идею, совершенно отличную от той, с которой вы шли на собрание, это будет не оскорбление или неповиновение по отношению к вам, — вы, скорее, получите две прекрасных идеи.

Определить экстраординарных людей не представляет особого труда. К несчастью, слишком часто люди реагируют на таких личностей саркастично, высмеивая их отличия. Поступая таким образом, мы отчуждаем их от себя, вместо того, чтобы принять их. Нашему обществу необходимо искоренить такое отношение. Чем выше мы способны по достоинству оценить разнообразие — начиная с детства и заканчивая пиком нашей карьеры — тем больше будет возможностей для роста и процветания общества. Это признание, выраженное в позитивном отношении к другим, — то, что нам нужно. Нам нужно любить наши различия. Это позитивное отношение работает на физиологическом уровне, заставляя нас по-другому себя чувствовать, и открывает двери новым возможностям. Многочисленные исследования, проведенные доктором Барбарой Фредриксон,

автором книги «Позитивность», показали, что позитивный настрой может менять мышление, расширять пороги внимательности, повышать интуицию и креативность.

## **СМЕШЕНИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ТИПОВ**

После определения и признания поведения и идей других людей, мы можем научиться комбинировать подходы к каждому типу с наибольшей эффективностью для всех. Необходимым условием для этого является коммуникация. Представьте, что соискатель или сотрудник вашей компании, желающий получить повышение, заходит в ваш кабинет и заявляет: «Моя сила в том, что я очень люблю быть впереди». Первой реакцией на это может быть замешательство или даже испуг, но что, если вместо этого вы бы попробовали оценить этот лидерский дух и, путем совместных размышлений, придумали, как это можно использовать для повышения продаж вашей компании? Подобным образом, вместо того чтобы раздражаться из-за коллеги, которая два часа изучает инструкцию к новому принтеру, попробуйте вдохновиться ее способностью обеспечить стабильность и надежность в работе вашей команды, благодаря ее практичным знаниям. Более того, угадайте, кто в считанные

секунды сможет исправить неполадку и вовремя напечатать срочный контракт или доклад? Вместо того, чтобы ворчать по поводу коллеги, который слишком много со всеми разговаривает, как насчет того, чтобы послать его на следующую конференцию или выставку, и уполномочить его представлять вашу компанию?

Понимание уникальности вашей команды поможет вам назначить каждого ее члена на то место, где его талант раскроется в полной мере. Забудьте о прошлых предубеждениях, о том, какие способности наиболее важны. Вместо этого примите то, что у каждого человека есть талант, который нужно поместить на то место, где он сможет применить его на благо организации. Проявляйте гибкость при принятии таких решений. Когда Аполлон 11 добрался до Луны в 1969 году, большую часть своего пути экипаж не имел четкого курса. Поскольку каждый объект ориентира курса — Земля, Луна, сам спутник — пребывали в постоянном движении, в NASA понимали, что поправки курса будут необходимы постоянно. Но экипаж не делал поправки курса каждую минуту полета. Вместо этого, они делали точные поправки только один раз в час. Как мы все знаем, они не сбились с курса, а успешно прибыли в пункт назначения.

Нам следует действовать подобным образом. Определите цель вашей компании, но допускайте некоторое разнообразие поведенческих стилей и подходов. Будьте готовы к отклонению от выбранного курса и оставайтесь открытыми по отношению к поведению каждого сотрудника.

Руководители, владельцы бизнеса и HR-менеджеры часто говорят, что не могут найти талант, который ищут. К сожалению, наш многолетний опыт и исследования говорят о другом, независимо от экономической ситуации. Работодатели не могут разглядеть талант в человеке, смотря на него. Это происходит преимущественно потому, что люди, которые претендуют на ту или иную должность, сами не осознают своих способностей, а компании, как правило, не делают это за них. В таких случаях организации не могут увидеть потенциал, который содержится в потоках соискателей.

Представьте организацию из 1000 человек в виде котла, на дне которого находится 1000 не лопнувших кукурузных зерен, залитых маслом. Как только вы включите газ под котлом, зерна начнут лопаться. Это иллюстрация процесса раскрытия талантов, управляемого менеджером. Когда кукурузные зерна разрываются, они разлетаются в разных направлениях. Но, что если бы вы могли научить поп-корн разрываться

в один момент и разлетаться в одном направлении? Это могло бы, в буквальном смысле, сорвать крышку с котла. Такой взрыв талантов мог бы значительно повлиять на прибыльность организации.

Все это начинается с определения поведения, его признания и дальнейшего использования, основанного на способностях, а не на образовании.

## **4: МОТИВАЦИЯ**

### **Личные стремления, которые движут вами**

Когда человек раскрывает свое предназначение или страсть всей своей жизни, он становится способен справиться со всеми задачами, необходимыми для достижения своей цели. Иначе говоря, вы не сможете достичь чего-то в жизни, ничего для этого не делая. Мотивация — это то, что заставляет нас достигать чего-то. Мотивация возникает в уме, она начинается с идеи. Как только идея пустила корень, вы выбираетесь из постели и начинаете делать то, что необходимо для того, чтобы достичь поставленной цели.

Мотивация таится очень глубоко и не всегда очевидна, даже для тех, кто хорошо знает человека. Бывает, даже, живя с кем-то, не всегда можно знать, что же действительно движет этим человеком. Не всегда можно понимать, что же мотивирует нас самих. В стрессовых ситуациях мотивация может изменяться и становиться неясной. Только глубокое изучение и детальное обсуждение могут выявить мотивацию человека. В рабочей обстановке мотивация важна для обеспечения удовлетворенности работой и продуктивности. Как только мотивация становится более

очевидной, после использования правильных инструментов оценки, это обеспечивает более глубокое понимание себя, и позволяет делать существенный вклад на пути к успеху.

## **МОТИВАЦИЯ В РАБОТЕ**

*Кристен любит бывать на улице и увлекается фотографией. За годы она медленно, но самостоятельно научилась фотографировать. Чем лучше у нее получалось, тем больше ей хотелось узнавать об искусстве фотографии. Около года она откладывала деньги и, наконец, приобрела полупрофессиональную камеру и осветительное оборудование. В день, когда она купила свою камеру, ее сердце выскочило из груди от радости. Эта камера позволила ей овладеть новыми техниками фотографии, и ее талант расцвел. Теперь Кристен может делать высокохудожественные и пронизательные снимки, которые вдохновляют других и обеспечивают ощущение глубокой удовлетворенности.*

Многие люди, имеющие определенную страсть в жизни, сами того не замечая, приобретают новые знания и навыки, имеющие отношение к их увлечению. В случае с Кристен, ее талант превзошел простое техническое умение фотографировать, и позволил ей творить, а не просто делать снимки.

В большинстве случаев, как только мы достигли каких-то своих целей, они прекращают мотивировать нас и мы ищем новые увлечения, которые станут новой мотивацией для нас. Чем больше мы понимаем нашу мотивацию, тем лучше мы можем понять, как мы развиваемся. Перед тем как использовать навыки человека, связанные с его мотивацией, необходимо определить его цели и ценности, мотивацию в данный момент.

## **ТИПЫ МОТИВАЦИИ**

**Рассмотрим некоторые понятия, которые определяют увлечения людей, а также потенциальные способности и таланты для каждого из шести мотивационных типов.**

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ТИП**

Если человек испытывает страстное желание получать новые знания, ему наверняка нравится также:

- Чтение книг.
- Посещение семинаров.
- Участие в глубоких дискуссиях.

- Походы в библиотеки и книжные магазины.
- Быть вечным студентом.

Ему наверняка необходимо непрерывное обучение и постоянное самосовершенствование. Это характерно для людей, которыми движет **Теоретический тип мотивации**. Они хотят получить все возможные знания и информацию, чтобы достичь успеха в конкретной сфере. Очень часто это стремление настолько масштабное, что эти люди становятся экспертами во многих сферах.

Люди с **Теоретическим типом мотивации** могут обладать следующими навыками, способностями и характеристиками:

- Анализ данных.
- Написание научных работ.
- Решение проблем путем анализа.
- Эффективная техника обучения.
- Глубокие знания и мудрость.

## УТИЛИТАРНЫЙ ТИП

Если человек живет будущим, смотрит только вперед и имеет множество перспективных планов, для него характерно:

- Креативное использование ресурсов для решения проблем.
- Игнорирование всего, что приводит к потерям ресурсов и времени.
- Футуристическое мышление.
- Многочасовой упорный труд для получения финансовой независимости.
- Принятие капиталистических принципов и стремлений.

Такие люди стремятся получить практические результаты от своей работы, поскольку ими движет **Утилитарный тип мотивации**. Им необходимо получать отдачу от вложенных ресурсов и времени, быстро продвигаться по карьерной лестнице и получать конкурентную заработную плату.

Люди с **Утилитарным типом мотивации** могут обладать следующими навыками, способностями и характеристиками:

- Футуристическое мышление.
- Решение проблем.
- Экономия денег/Инвестирование.
- Решение проблем с целью повышения прибыльности.
- Рационализация процессов.
- Предпринимательское мышление.
- Решение проблем, с которыми другие не справились.
- Генерирование новых идей в сфере производства товаров и предоставления услуг.

## **ЭСТЕТИЧЕСКИЙ ТИП**

Если человеку свойственно страстное увлечение красотой, для него чрезвычайно важно следующее:

- Утонченные, прекрасные проявления жизни.

- Цвета, обстановка и дизайн.
- Гармония и единство внутреннего мира с внешним.
- Сопереживание другим.
- Получение эстетического удовольствия от обстановки на работе, пусть даже с невысокой оплатой.

Такие люди ценят искусство во всех сферах жизни и движимы **Эстетическим типом мотивации**. Эти люди обладают целостным восприятием мира. Они стремятся заполнить собой весь необъятный прекрасный мир вокруг, активно взаимодействуя с ним, отчаянно стремясь развиваться и максимально реализовать себя.

Люди с **Эстетическим типом мотивации** могут обладать следующими навыками, способностями и характеристиками:

- Креативность.
- Стремление к красоте, форме и гармонии.
- Рациональное использование природных ресурсов.

- Дизайн и оформительство.
- Художественные способности/  
Искусствоведение.
- Разработка дизайна упаковок/ Брендинг.
- Знание тенденций мира моды, хорошее чувство стиля.
- Открытость к самосовершенствованию.

## **СОЦИАЛЬНЫЙ ТИП**

Если человек испытывает потребность в заботе о других людях, ему также свойственно:

- Вкладывать свое время, талант и ресурсы, даже не получая отдачи.
- Поддерживать благотворительные инициативы.
- Давать другим, даже в ущерб себе.
- Пропагандировать справедливость по отношению к людям во всех сферах жизни.
- Сохранять и беречь достояния классической музыки, живописи и литературы.

Для таких людей важнейшим в жизни является взаимодействие с другими, потому что ими движет **Социальный тип мотивации**.

Люди с такой мотивацией фокусируются на других людях и на том, чтобы давать другим; они могут даже злиться на тех, кто, по их мнению, слишком фокусируется на деньгах и недостаточно — на людях.

Люди с **Социальным типом мотивации** могут обладать следующими навыками, способностями и характеристиками:

- Эмпатия
- Альтруизм
- Помощь другим
- Определение социальных проблем
- Привлечение других волонтеров
- Отстаивание социальных принципов
- Сбор средств на социальные нужды

## ТРАДИЦИОННЫЙ ТИП

Если человеку комфортно работать в рамках принятой системы, для него, наверняка, характерно следующее:

- Поддержка доводов, которые подтверждают его убеждения.
- Религия и соответствие религиозным нормам.
- Взвешенный подход к изменениям.
- Следование системе в повседневной жизни.
- Поддержание традиций.

В жизни такой человек, скорее всего, активно придерживается общепринятых норм, поскольку им движет **Традиционный тип мотивации**. Таким людям свойственно верить, что они открыли действенную систему жизни, которая, на их взгляд, является правильной.

Люди с **Традиционным типом мотивации** могут обладать следующими навыками, способностями и характеристиками:

- Сильно выраженное разделение всего на «правильное» и «неправильное».

- Сильный характер.
- Способность последовательно анализировать и следовать системе.
- Поиск высшего смысла в жизни, природе, искусстве, людях, музыке и всех других аспектах жизни.
- Приверженность рациональным доводам.
- Навыки убеждения.
- Смелость.

## **ИНДИВИДУАЛИСТИЧЕСКИЙ ТИП**

Индивидуалистический тип мотивации наиболее гибкий из всех шести типов. Если для человека в жизни важны достижения, ему также должно быть свойственно:

- Вести за собой людей.
- Быть в центре внимания.
- Преодолевать препятствия.
- Мыслить стратегически.
- Видеть картину в целом.

Такие люди стремятся получить власть и занять высокую позицию, поскольку ими двигает **Индивидуалистический тип мотивации**. Такие люди реализовываются, удовлетворяя один или два других типов мотивации.

Люди с **Индивидуалистическим типом мотивации** могут обладать следующими навыками, способностями и характеристиками:

- Быть вдохновителями, следуя убеждениям, которые могут ускорить процесс получения результата.
- Видеть картину в целом и понимать, как взаимосвязаны ее элементы.
- Заводить стратегические отношения и формировать ключевые союзы.
- Стремиться использовать власть для достижения цели.
- Окружать себя высококвалифицированными специалистами.
- Чувствовать себя комфортно в изменчивой среде.

По мере ознакомления с каждым из мотивационных типов, а также с талантами и

способностями, связанными с этими типами, вы, наверняка, ассоциировали себя с одним или более из них.

- Какой из типов — теоретический, утилитарный, эстетический, социальный, традиционный, индивидуалистический — был для вас наиболее близким?
- Посмотрите на списки навыков и способностей. К какой группе принадлежит наибольшее количество ваших способностей?
- Что вы об этом думаете?

Теперь подумайте о своих близких друзьях, партнерах и коллегах. Можете ли вы определить, какие из перечисленных выше, в пределах мотивационных типов, способностей присущи им? Насколько хорошо, на ваш взгляд, вы можете сочетать свои особенности с их, учитывая то, что вы теперь о них знаете? Такие размышления могут послужить мощным инструментом для работы с вашими собственными талантами и максимального их использования.

# 5: ЛИЧНОСТНЫЕ СПОСОБНОСТИ

## От «60 слов в минуту» к высоко мотивированной инициативности

Много лет назад, при обсуждении способностей во время приема на работу, как правило, имелись в виду так называемые «hard skills», то есть те, которые приобретаются путем обучения. В объявлениях о вакансиях указывался минимальный уровень владения определенными навыками — такими, как умение печатать со скоростью 60 слов в минуту, или знание стенографии. Времена изменились. Сегодня мы можем увидеть в сети вакансию, где работодатель указывает, что он ищет «самоучку» с очень высокой мотивацией. «Soft skills» сейчас на пике востребованности, поскольку рынок труда сейчас все больше заполняется позициями для «белых воротничков». Перепись населения США, проведенная в 2010 году, показала, что 35% всех позиций, занимаемых сейчас на американском рынке труда, — это работники умственного труда; в 1978 году их было 15,9%, согласно Американскому бюро трудовой статистики.

Мы предпочитаем называть эти «soft skills» личностными способностями. Личностные способности — это важная часть процесса

подбора и обучения сотрудников. Вспомните историю из первой главы о Бренде, которая стремилась получить повышение. Ее начальник спросил, какие способности она сумела развить за время работы в компании? Ее подготовка провалилась, когда она услышала этот вопрос. Личностные способности развиваются медленно, годами, и зависят от возраста, но их сложно сразу определить. К примеру, прочитав книгу о командной работе, вы не сможете сразу стать командным игроком. Это развивается в процессе сотрудничества с людьми. Если вы достаточно способны, чтобы развить способность работать в команде, вы можете развить и лидерские качества. Развив лидерскую способность, вы разовьете способности, необходимые для достижения вашей главной жизненной цели. Обладая сильными лидерскими качествами и руководительскими способностями, а также прогрессивным предпринимательским мышлением, в один прекрасный день вы сможете стать руководителем компании. Способности — это эволюция опыта.

Давайте рассмотрим вариант, когда богатого опыта нет, но некоторые личностные способности все же присутствуют. Наши исследования показывают, что среди университетских первокурсников более развиты способности работы в команде и способности межличностной коммуникации. Принятие

решений является одной из самых слабых их способностей, поскольку у студентов еще не было богатого опыта самостоятельного принятия решений. Поэтому не удивительно, что при нехватке опыта, первокурсники часто сталкиваются с трудностями при выборе своей специальности, предметов, того, сколько алкоголя можно выпить и сколько денег можно потратить. В некотором смысле, это наилучший исходный пункт, с которого можно отправить человека во взрослый мир, в котором ответственность практически за каждое принятое им решение или сделанный выбор будет ложиться на его собственные плечи.

Представьте мать, которая десять лет назад оставила должность финансового директора компании, занимающейся разработкой новых технологий, и теперь сидит дома. Когда-то она в совершенстве владела определенным набором специфических навыков, связанных с ее работой, но теперь ей кажется, что она ничего не умеет. Но так же как каждая офисная работа развивает определенные специализированные умения, она также развивает общие способности, не относящиеся к офисной работе.

Подавляющее большинство матерей, которые сидят дома и имеют десятилетний стаж работы, обладают следующими навыками и способностями:

От «60 слов в минуту» к высоко мотивированной инициативности

- Тайм-менеджмент
- Гибкость
- Постановка целей
- Навыки убеждения
- Самоорганизация
- Бюджетирование
- Принятие решений
- Ответственность
- Планирование
- Лидерство

Указание этих навыков в резюме, при возвращении к трудовой деятельности, поможет определить уровень ее потенциала как самой маме, которая ищет работу, так и ее потенциальному работодателю.

Довольно странно, но наши последние исследования того, насколько хорошо мы можем определять свои сильные стороны, показывают, что люди намного лучше определяют то, что они не могут делать, чем то, в чем они преуспевают. Учитывая это, давайте

определим несколько личностных способностей, которыми вы обладаете, и на развитии которых нужно сконцентрироваться.

Подумайте об одной из ваших самых больших неудач в бизнесе. Что пошло не так? Чего вы не сделали? Что вы были не в состоянии завершить? Какая часть проекта свела все старания на нет? Далее, вспомните все места вашей работы. За что вас критиковали на протяжении всей вашей карьеры? Как можно перевести эту критику в недостающие вам способности?

Составьте список этих способностей. Ниже приведен общий список способностей, чтобы помочь вам определить свой собственный набор. Помните, что каждый бизнес, каждая организация имеют уникальный набор способностей, который они ищут. Они могут даже называться иначе. Список, который мы приводим ниже, основан на требованиях специфических позиций и на нашем опыте профилирования должностей, а также почти тридцатилетнем опыте исследований.

- Концептуальное мышление
- Урегулирование конфликтов
- Непрерывное обучение

- Креативность
- Клиентоориентированность
- Навыки принятия решений
- Дипломатичность и такт
- Эмпатия
- Развитие подчиненных
- Гибкость
- Футуристическое мышление
- Достижение целей
- Навыки межличностного общения
- Лидерство
- Навыки ведения переговоров
- Личная ответственность
- Навыки убеждения
- Планирование и организация
- Навыки презентации

- Умение решать проблемы
- Устойчивость к внешним воздействиям
- Самоорганизация
- Работа в команде
- Понимание и оценка окружающих
- Письменная коммуникация

*Смотрите список определений перечисленных способностей в разделе Ресурсы на стр. 68*

Это довольно важные способности, однако помните, что совершенное владение ими всеми не является залогом успеха. Вам необходимо развить те способности и овладеть теми навыками, которые приведут вас к достижению именно ваших целей, соответствию требованиям должности и достижению целей вашей компании. Вместо того чтобы стараться овладеть личностными способностями наугад, определите существующие потребности и выделите те способности, которые непосредственно могут удовлетворить эти потребности. В последней главе мы поговорим об этом подробнее.

## **6: ПРОНИЦАТЕЛЬНОСТЬ**

### **Поиск порядка в вашем мире**

Вам когда-нибудь представлялась возможность смотреть, как играют, или что-то мастерят дети? Один из них обязательно будет лидировать, другой — собирать других, еще один будет фокусироваться на задаче, связанной с играми, а еще один будет больше концентрироваться на правилах и ограничениях. Изначально каждый ребенок создаст для себя собственное виденье мира. Оно будет влиять на то, как он принимает решения, на его суждения и оценку всего окружающего.

То же касается и взрослых. Мы все имеем некую «линзу», через которую мы смотрим и оцениваем мир и самих себя. Представьте, что вы проходите тест на зоркость. Меняя вашу линзу, доктор спрашивает: «Четче? Туманнее? Четче? Туманнее?». В итоге вы получите ту линзу, сквозь которую будете видеть наиболее четко. Ваша деловая проницательность — это ваша индивидуальная система суждений, ваша «линза», с помощью которой вы оцениваете людей, задачи и системы. Таким же образом вы оцениваете самих себя, какова ваша роль и где вы хотите быть в будущем.

Определить наиболее «четкую линзу» значительно сложнее без соответствующего инструмента оценки. Но если вы сможете использовать нужную информацию для того, чтобы настроить себя на успех, это будет эффективная трансформация. Но перед тем как погружаться в процесс поиска нужной вам линзы, давайте посмотрим, что каждая из них означает для вашей работы и личной способности принимать решения и решать проблемы.

Начнем с трех аспектов, которые отображают то, как вы воспринимаете окружающий вас мир.

## **ПОНИМАНИЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ**

Сквозь эту линзу вы смотрите на окружающих вас людей. Говоря конкретнее, это то, насколько хорошо вы понимаете других. Этот аспект восприятия часто связывают с чувствительностью. Человек с сильно развитой способностью понимать других обладает следующими способностями, навыками и характеристиками:

- Понимание других людей, друзей и знакомых.
- Чувствительность к жизненным ситуациям других и сопереживание им.
- Ясное понимание людей.

- Навыки межличностного общения.
- Умение смотреть на вещи с точки зрения других.
- Способность ценить других.
- Умение практически использовать свое понимание других.
- Понимание потребностей других.
- Способность подстраиваться под разных людей и их поведение.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ**

Сквозь линзу практического мышления вы смотрите на задачи и ресурсы; она отображает, насколько хорошо вы можете сконцентрироваться на задачах, которые в данный момент нужно решить, и понимаете, где взять необходимые для этого ресурсы. Этот аспект также называют «деятельным» аспектом. Человек с сильной способностью понимать задачи обладает следующими способностями, навыками и характеристиками:

- Практическое сравнение материальных объектов, четко обозначенных задач, происходящих вокруг событий и процессов.

- Способность понимать функции людей на работе.
- Управление проектами и внимание к деталям.
- Понимание требований работы и трудовых процессов.
- Способность адаптироваться к различным ситуациям, связанным с задачами и объектами.
- Знание всех ресурсов.
- Способность использовать все доступные ресурсы.

## **СИСТЕМНАЯ ОЦЕНКА**

Сквозь эту линзу вы смотрите на системы и процессы, окружающие вас и происходящие вокруг вас. Эта линза отображает, насколько хорошо вы чувствуете себя в пределах системы и структуры мира в целом и конкретной организации в частности. Этот аспект могут также называть «мыслительным». Человек с высокоразвитой способностью понимать системы и структуры обладает следующими способностями, навыками и характеристиками:

- Понимание и принятие авторитарного порядка: законов, установок, правил и процедур.
- Анализ и планирование всех концепций и идей.
- Понимание структуры и порядка окружающего мира.
- Видение общей картины и/или понимание корпоративных задач.
- Понимание установок, планов и решительных изменений.

Теперь, когда мы разобрались с тем, каким образом вы смотрите на внешний мир, следует определить, каким образом вы воспринимаете самих себя.

## САМООЦЕНКА

Сквозь линзу Самооценки вы смотрите на самих себя. Эта линза отображает то, какую значимость вы придаете себе как личности, какова ваша самооценка. Это также взгляд на то, каким человеком вы являетесь. Другими словами, это ответ на вопрос «Кто я?». Человек с четким представлением о себе и четкой самооценкой обладает следующими способностями, навыками и характеристиками:

- Внутреннее чувство собственной важности.
- Цельное ощущение и понимание своей реальности.
- Способность уважать и верить в себя.
- Осознание своей сущности и ощущение комфорта «в собственной коже».
- Осознание собственной уникальности.
- Четкое осознание своих сильных сторон, слабостей, достижений и потенциала.

## ПОНИМАНИЕ РОЛИ

Эта линза отображает то, насколько вы ассоциируете себя со своей жизненной ролью. Это касается не только вашей профессиональной роли, но и личной. Это может быть ответ на вопрос «Чем я занимаюсь?». Человек с четким пониманием своей роли обладает следующими способностями, навыками и характеристиками:

- Способность установить гармонию и баланс между личной и профессиональной ролью.
- Понимание различных ролевых обязанностей.
- Исполнение личной и/или профессиональной роли.
- Понимание ролей, соответствующих различным социальным ситуациям.
- Понимание своего места в мире.

## САМОРАЗВИТИЕ

Эта линза определяет, насколько четко вы видите ваше будущее. Можете ли вы описать в подробностях то, где будете в будущем? Это также может быть ответом на вопрос «Кем я должен стать и чем должен заниматься?». Человек с четким представлением о своем будущем обладает следующими способностями, навыками и характеристиками:

- Самоорганизация и дисциплина.
- Видение себя и понимание того, кем нужно стать.
- Представление целостности своего будущего Я.
- Понимание своего поведения и своих обязанностей.
- Способность отыскать путь к достижению своего идеального Я.
- Понимание всего, что происходит в настоящем, и его влияния на желаемое будущее.
- Способность перенести свое желаемое будущее в настоящее.

Как видите, оценка человеческой проницательности может быть довольно непростой задачей. И все же она выполнима. Начать следует с понимания того, как вы видите мир. Пересмотрите каждый из аспектов еще раз. Затем остановитесь на время и представьте себя в ситуации, когда вам нужно решить определенную проблему. Как и большинство проблем, эта содержит следующие элементы, которые вам нужно учитывать: люди, задачи и системы. Отметьте, как вы справляетесь с каждым из этих элементов.

Как только вы обдумали это, определите, на чем вы акцентировали свое внимание в первую очередь, когда решали проблему? На что вы потратили больше всего времени и усилий? На чем следует сосредоточить внимание в дальнейшем? Если в первую очередь вы концентрировались на людях, то, скорее всего, наиболее четко вы видите сквозь линзу Понимания других. Если же главный акцент был на задачах, тогда, вероятно, ваша линза — Практическое мышление. Если вы первичное внимание уделили системе, вы использовали линзу Системной оценки.

Теперь рассмотрите перечисленные ниже вопросы, чтобы определить, какой из них относится к вашему стилю решения проблем.

- Как мое решение повлияет на людей, или как люди могут помочь мне решить эту проблему?
- Какие ресурсы я могу использовать и как я могу делегировать, или распределять нагрузку для того, чтобы решить проблему?
- Насколько «вписывается» мое решение в рамки существующей системы, или какие процессы нужно будет внедрить для того, чтобы принятое решение было эффективным?

Распределите эти вопросы по мере того, как они к вам относятся: от наиболее важного для вас до наименее. Каждый из них относится к определенному аспекту восприятия, определенной линзе — «люди или чувствование», «задачи или действие», и «системы или мышление». Порядок, в котором вы распределили эти вопросы, показывает то, насколько важна для вас каждая «линза» в процессе суждения о мире, и в частности, во время принятия решений и решения проблем. Например, если вы на первое место поставили первый вопрос, то, скорее всего, люди — наиболее важный фактор для вас.

Понимание порядка, в котором вы оцениваете

проблемы и принимаете решения, поможет вам использовать свои сильные стороны. Вернитесь к навыкам и характеристикам, относящимся к каждому аспекту, и определите порядок их интенсивности для того, чтобы понять, какими способностями вы обладаете. Эта информация пригодится вашему настоящему или будущему работодателю, деловому партнеру или инвестору.

Теперь, когда вы можете определять свои способности, которые относятся к внешнему миру, перейдем к личностным способностям, относящимся к вашему внутреннему миру, и к тому, как вы видите себя. И снова у нас есть несколько простых вопросов о вас, которые помогут определить порядок, в котором вы используете линзы вашего внутреннего восприятия.

- Каким образом вы понимаете, когда вы великолепны? Это ваше внутреннее чувство, или оно вызывается определенным достижением или влиянием извне?
- Какие роли вы исполняете по жизни? Сколько времени у вас занимает определение всех ваших ролей?
- Как выглядит ваше будущее? Через полгода, два года, пять, десять лет?

На какой из этих вопросов было легче всего ответить? На какой чуть сложнее? На какой — наиболее сложно? Каждый из этих вопросов относится к определенной линзе вашего восприятия своего внутреннего мира. Кто вы, чем занимаетесь, кем должны стать и чем заниматься в будущем. И снова же, порядок этих аспектов (или линз) и сопоставление их с характеристиками, о которых мы говорили ранее, поможет вам определить, какими личностными способностями вы обладаете. Определение их может быть очень непростой задачей; если вы можете справиться с этим, следуя описанной нами процедуре, вы сможете выделиться на работе.

Помните, ваша проницательность таится глубоко внутри вас и ее может быть очень сложно извлечь на поверхность. Но, как только вы сможете это сделать, проявив, таким образом, свои скрытые таланты, вы сможете улучшить свою трудовую производительность, спокойно и уверенно поставить себя выше других.

# 7: ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ, EQ

## Как справиться с жизненными сюрпризами

Сегодня в трудовой среде существует масса модных заумных слов из любой сферы. Эмоциональный интеллект, или, как его часто называют, EQ,— не новинка для любителей щегольнуть такими словами. Но, в отличие от многих новомодных выражений, которые возникают и вскоре тают, исследования показывают, что наука о EQ значительно более содержательна, чем полагали скептики. Все же, несмотря на растущее количество исследований в этой области, многие до сих пор не уверены в том, что же такое EQ, и как можно определить его в себе, не говоря уже о том, как применить его в своей личной и профессиональной жизни. Перед тем, как приступить к изучению того, как применять EQ, давайте разберемся с тем, что же означает это понятие.

В самом простом понимании, EQ — это все, что связано с изменениями, это ваши ожидания и реакция на изменения. Единственным устойчивым аспектом в современном мире является то, что он постоянно меняется. И каждый раз, когда происходит какое-то изменение, включается ваш EQ. Независимо от

того, позитивно изменение по своей природе или негативно, ваш EQ все равно должен быть задействован.

Для того чтобы объяснить это, обратимся к негативным событиям, которые могут происходить на протяжении дня. Предположим, вы опаздываете на работу, торопитесь к своей машине и видите, что у нее спущено колесо. Поменяв его и выдвинувшись, наконец, на работу, внезапно вы едва не сталкиваетесь с вылетевшим на вашу дорожную полосу автомобилем. Таким образом, с вами приключилось целых три неприятности еще до того, как вы переступили порог вашего офиса.

Такой негативный опыт, при низком EQ, может фактически свести на нет продуктивность работы человека в этот день. Однако, обладая высоким EQ, человек может справиться с негативным влиянием таких событий в течение одного или двух часов. Но, несмотря на то, что высокий EQ уменьшает негативное влияние, оно все же существенно влияет на производительность человека, и именно поэтому развитие высокого EQ становится сейчас одним из самых важных компонентов управления талантами. Специалисты с высоким EQ могут быстро справиться с проблемами, влияющими на их эффективность, и оставаться активными и готовыми решать задачи, таким образом, делая свой существенный вклад в производительность организации.

Если у человека высокий EQ, это не значит, что он не сердится или не радуется, что он не проявляет никаких эмоций,— это значит, что он может переключаться быстрее, чем человек с низким EQ. Модель EQ, созданная компанией ТТИ, имеет 5 аспектов, основывающихся друг на друге:

- Самоосознание
- Саморегуляция
- Мотивация
- Эмпатия
- Навыки общения

Рассмотрим каждый из этих аспектов, определенных Дэниелом Гоулманом, а также то, как они влияют на нашу работоспособность.

## **САМОСОЗНАНИЕ**

Способность осознавать и понимать свое настроение, эмоции и стимулы, также как и их воздействие на окружающих. Например:

- Понимание того, что вы чувствуете и почему.

- Знание своих сильных сторон и своих ограничений.
- Осознание собственной значимости и своих возможностей.

## **САМОРЕГУЛЯЦИЯ**

Саморегуляция — это способность контролировать или перенаправлять разрушающие импульсы или настроения, и стремление уменьшить спонтанные негативные реакции и думать прежде, чем говорить. Например, человек с высокой саморегуляцией будет проявляться в следующем:

- Контроль разрушительных эмоций и импульсов.
- Следование нормам честности и целостности.
- Ответственность за свои действия.
- Гибкость и умение справляться с переменами.
- Уверенное и спокойное восприятие новых идей, подходов и новой информации.

## **МОТИВАЦИЯ**

Под мотивацией здесь подразумевается заинтересованность в работе не связанная с материальной компенсацией и карьерным ростом, и стремление энергично и настойчиво добиваться поставленных целей. Такая мотивация проявляется в следующем:

- Стремление превзойти или соответствовать требованиям.
- Следование целям группы или организации.
- Готовность действовать, видя определенные возможности.
- Настойчивость в достижении целей, невзирая на преграды и неудачи.

## **ЭМПАТИЯ**

Эмпатия — это способность понимать эмоциональное состояние других людей. Люди с высокой эмпатией обладают следующими способностями:

- Понимание чувств и планов других людей, проявление активного интереса относительно их проблем.

- Понимание потребностей в развитии, которые имеют другие люди, и поддержка их возможностей.
- Прогнозирование, признание и удовлетворение потребностей других людей.
- Развитие возможностей через людей разных типов.
- «Считывание» эмоциональных потоков и эффективных взаимосвязей в группе.

## **НАВЫКИ ОБЩЕНИЯ**

Навыки общения — это профессионализм в управлении взаимоотношениями и установлении новых связей. Люди, обладающие высокоразвитыми навыками общения, отличаются следующим:

- Владение эффективными тактиками убеждения.
- Умение внимательно слушать и убедительно отвечать.
- Умение вести переговоры и улаживать разногласия.

- Умение вдохновлять и вести за собой людей и группы.
- Инициирование или управление переменами.
- Налаживание конструктивных взаимоотношений для создания союзов.
- Сотрудничество с другими для достижения общих целей.
- Создание группового взаимодействия для достижения коллективных целей.

Наши эмоции оказывают психологическое влияние на нас еще до того, как мы осознаем это. Это относится к нашим инстинктам выживания. Этот естественный инстинкт не обязательно работает во время принятия решений в нашей личной или профессиональной жизни, но, при рассмотрении каждого аспекта вашего эмоционального интеллекта, вы можете определить, что вам дается легче всего, а какой из аспектов нуждается в развитии. Вы можете быть сильны в одной сфере и испытывать недостаток развития в другой. Рассматривайте каждый аспект, учитывая это. Особенное внимание уделяйте аспектам Самоосознание и Саморегуляция, поскольку это предоставит богатый материал для развития.

Как только вы оцените, насколько проявлен в вас каждый из названных аспектов EQ, вы начнете раскрывать свой эмоциональный интеллект. Кто вы есть? Чем занимаетесь? Как вы реагируете? Как вы определяете значимость, которой вы обладаете в различных ситуациях? Ниже вы увидите набор картинок. Подумайте о каждом из перечисленных вопросов по мере того, как будете смотреть на них.

*Эмоциональный интеллект, EQ.  
Как справиться с жизненными сюрпризами*





Вы чувствовали изменения в себе по мере того как просматривали эти картинки? Какие эмоции вы испытывали, когда смотрели на каждую из них? Долго ли держались эти эмоции? Что вы чувствуете сейчас?

Все, что вы описали, — работа вашего эмоционального интеллекта. Задача в том, чтобы научиться пользоваться им. **Подумайте о следующем:**

- Знаете ли вы свои чувства?
- Способны ли вы справиться со своей реакцией?
- Какова ваша мотивация?
- Понимаете ли вы, как ваши эмоции могут влиять на окружающих?
- Можете ли вы общаться таким образом, чтобы не влиять негативно на эмоциональное состояние других людей?

Применять эти знания в повседневной жизни довольно просто. Этот процесс хорошо начать, опять-таки, с анализа своего Самоосознания и Саморегуляции. При работе с Самоосознанием не забывайте измерять вашу «эмоциональную температуру» в течение дня. Это будет

способствовать развитию вашей способности оценивать свои эмоции. С Саморегуляцией может быть несколько сложнее, поскольку вам понадобятся эмоциональные побудители, которые заставят вас переключать себя. Эмоциональными побудителями могут быть фотографии любимых людей, голосовое сообщение от счастливого клиента, или любой радостный момент, который вы без труда сможете вспомнить. Позитивные эмоциональные взаимодействия помогут вам вновь обрести равновесие. Как только вы определите положительные эмоциональные побудители, убедитесь, что под рукой у вас имеется несколько из них, чтобы легче можно было переключаться. Концентрация исключительно на этих двух аспектах значительно поможет вам развить свой эмоциональный интеллект и понять, на каком уровне он развит у вас на данный момент.

Понимание и использование EQ в организациях, позволяет людям быть эмоциональными, не проявляя эмоций. Развитие способности определять свои эмоции, а затем способности контролировать их влияние, мгновенно улучшит вашу способность принимать решения и повысит вашу эффективность. Люди вокруг будут уважать вас за способность регулировать свою эмоциональную температуру, вместо того чтобы пассивно навязывать свое плохое настроение

им. Восхищение вами со стороны ваших партнеров, коллег и подчиненных возрастет, если вы на время отложите принятие важного решения в момент сильного эмоционального напряжения и сделаете это после того, как нейтрализуете свое напряжение. Определение и использование вашего EQ сделает вас также более популярными.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## Постановка целей на основании ваших способностей

Как мы уже говорили в главе о способностях, совершенное владение всеми способностями — не залог успеха. На самом деле, необходимо владеть лишь ключевыми навыками, необходимыми для достижения именно ваших личных и профессиональных целей в перспективе. Вместо того чтобы приобретать навыки, выбранные наугад, определите существующие потребности и затем накапливайте те, которые необходимы для удовлетворения этих потребностей. Это вызывает вопрос, каковы же ваши цели — как в жизни, так и в карьере? Цели могут меняться, но для того, чтобы чувствовать себя комфортно в жизни, мы рекомендуем установить четкие, измеримые задачи на пути к каждой цели, что обеспечит вам необходимое направление и руководство по тому, как применять способности, которые вы теперь в себе открыли.

Овладеть стратегиями планирования целей довольно просто. Многие начинают с определения цели и затем переходят к планированию шагов для ее достижения. Лишь некоторые, если такие вообще находятся,

делают паузу между двумя этими этапами для того, чтобы понять, обладают ли они необходимым поведением, мотивацией, проницательностью, способностями и эмоциональным интеллектом для того чтобы в самом деле достичь этой цели. Если ваша цель — прыжки с парашютом, список шагов, которые необходимо предпринять для вашего первого прыжка, — это записаться на курсы, пройти обучение и затем выпрыгнуть с парашютом из самолета. Но все это будет бесполезным, если вы боитесь высоты. Без обращения к вашим способностям или при их недостатке, вам никогда не достичь вашей цели. Обладаете ли вы способностями, необходимыми для достижения ваших целей? Если нет — не беда, вы можете их развить. Знание того, чего вам не хватает, предоставит вам карту для развития необходимых способностей.

Предположим, ваша цель — выйти на пенсию в 50 лет. Какие способности, поведение и мотивация необходимы для достижения этой цели? Разумеется, понадобятся навыки управления финансами для того, чтобы планировать, сколько денег вам нужно заработать до выхода на пенсию, и как распределять свои финансы после того, как вы перестанете работать. Допустим, вы обладаете этими навыками. Согласно вашему финансовому

планированию, для достижения этой цели вы решили инвестировать средства в несколько объектов недвижимости. К сожалению, у вас нет времени или возможности лично контролировать все эти объекты, поэтому вы начинаете платить фирме, которая занимается этим вместо вас — расходуя, таким образом, деньги, необходимые для достижения вашей конечной цели. В нашем примере нужные навыки присутствуют, но временные ограничения тормозят достижение цели. Составленный план достижения цели еще не значит, что вы выполните этот план.

Подумайте об одной вашей личной и одной профессиональной цели. **Подумайте, что вы узнали о своих способностях из предыдущих глав, и поразмыслите над следующим:**

- Определите характеристики своего поведения, которые помогут в достижении цели.
- Определите мотивацию, которая побуждает вас к достижению цели.
- Определите личностные способности, которыми вы уже обладаете, и которые дадут вам возможность получить желаемое. Нужно ли вам приобретать какие-то новые навыки для этого?

- Вспомните о вашей проницательности. Каков порядок ваших «линз» (люди, задачи, система)? Как этот порядок влияет на принятие вами решений и приближение вас к вашей цели?
- Подумайте о типичных препятствиях на пути к вашей цели. Представьте ощущение фрустрации и уныния. Теперь приготовьтесь эмоционально к преодолению этих ощущений. Что вы можете сделать, чтобы минимизировать влияние этих естественных реакций? Используйте свой EQ чтобы преодолеть эти препятствия.
- Какой предыдущий опыт может помочь вам достичь вашей цели? Нужно ли вам для этого приобрести новый опыт?
- Какими знаниями вы обладаете, которые могут помочь вам в достижении вашей цели? Каких знаний вам для этого не хватает?

Мы полагаем, что методика постановки целей, описанная ниже, представляет собой более индивидуальный и эффективный подход. Он позволяет рассмотреть человека

в целом, фокусируясь на скрытых аспектах таланта, которые исследовались в этой книге. Использование такой стратегии поможет превратить процесс достижения цели с «блуждания наощупь» в четко определенную карту пути.

## **ВАША ЦЕЛЬ:**

Что мотивирует вас на достижение этой цели?

Какими способностями вы обладаете, которые могут помочь вам достичь этой цели?

Каких навыков вам недостает?

Как вы будете справляться с преградами на пути к достижению вашей цели?

Профессиональные, валидные и надежные инструменты оценки увеличат ваше понимание себя. Инструментальная оценка укрепит ваши предположения относительно возможностей, навыков, мотивации, эмоционального интеллекта и проницательности (разумеется, для этого мы предлагаем набор инструментов ТП). В дополнение, мы рекомендуем сотрудничать с профессионалом, который сможет засвидетельствовать процесс постановки цели и, по мере движения к этой цели, сообщать вам, чего вы можете достичь.

Независимо от того, какой метод вы выберете — привлечь друга, профессионального тренера или использовать инструменты ТТИ — нашей целью было открыть ваш разум для талантов, которые часто остаются незадействованными или неопознанными у большинства людей. Простое размышление над собственными способностями может помочь вам не только достичь большего в личной и профессиональной жизни — это может улучшить качество жизни и сделать вас еще счастливее.

Надеемся, что эта книга помогла вам определить свой талант, с помощью рассмотренных семи измерений личности, а также помогла в поиске подхода к подчиненным и в управлении, благодаря использованию до этого неведомых вам талантов, что в будущем будет способствовать повышению индивидуальной и организационной эффективности. Поскольку таланты человека изменяются в силу приобретения определенного жизненного опыта и открывающихся возможностей, мы рекомендуем регулярно обращаться к этому пособию и продолжать открывать свои скрытые таланты.

# РЕСУРСЫ

## Определения способностей

**Концептуальное мышление** — способность анализировать и понимать гипотетические ситуации и абстрактные концепции.

**Урегулирование конфликтов** — конструктивное реагирование на конфликты и их урегулирование.

**Непрерывное обучение** — образовательные инициативы и внедрение новых понятий, технологий и/или методов.

**Креативность** — адаптация традиционных и разработка новых подходов, концепций, методов, моделей, образов, процессов, технологий и/или систем.

**Клиентоориентированность** — стремление удовлетворить потребности клиента.

**Навыки принятия решений** — использование эффективных процессов для принятия решений.

**Дипломатичность и такт** — способность справедливо вести себя по отношению к другим, независимо от личного восприятия или убеждений.

**Эмпатия** — солидарность с окружающими и забота о них.

**Развитие подчиненных** — содействие и поддержка профессионального роста окружающих.

**Гибкость** — быстрая адаптация к изменениям.

**Футуристическое мышление** — представление, воображение, проектирование и/или прогнозирование того, что еще не существует.

**Достижение целей** — умение определять и расставлять приоритеты действий, ведущих к достижению цели.

**Навыки межличностного общения** — умение эффективно общаться, достигать взаимопонимания и иметь хорошие отношения со всеми типами людей.

**Лидерство** — достижение выдающихся деловых результатов через людей.

**Навыки ведения переговоров** — содействие достижению соглашения между двумя или более сторонами.

**Личная ответственность** — умение нести ответственность за собственные поступки.

**Навыки убеждения** — убеждение других изменить их мнение, позицию или поведение.

**Планирование и организация** — использование логических, систематических и упорядоченных процедур для достижения целей.

**Навыки презентации** — эффективное общение с группами.

**Умение решать проблемы** — предвосхищение, анализ, диагностика и решение проблем.

**Устойчивость к внешним воздействиям** — способность быстро восстанавливаться после неприятных ситуаций.

**Самоорганизация** — самоконтроль и способность управлять временем и расставлять приоритеты.

**Работа в команде** — эффективная и продуктивная работа с окружающими.

**Умение понимать и ценить других** — способность воспринимать и понимать чувства и настрои окружающих.

**Письменная коммуникация** — умение писать четко, лаконично и понятно.

# **ИНСТРУМЕНТЫ TTI SUCCESS INSIGHTS®**

## **Оценка поведения**

(DISC — Behavior Assessment)

## **Оценка ценностей и факторов мотивации**

(PIAV — Personal Interests, Attitude and Values)

## **Оценка способностей, компетенций и индивидуальных характеристик**

(PTSI — Personal Talents and Skills Inventory)

## **Индекс проницательности**

(ACI — Acumen Capacity Index)

## **Комплексная оценка личности**

### **TriMetrix HD**

(DISC, PIAV, ACI)

## **Индекс стратегий продавца**

(SSI — Sales Strategy Index)

## **Профилирование должности**

(Job Benchmarking)

## **Эмоциональный интеллект**

(Emotional Quotient)

## **Оценка 360°**

# ОБ АВТОРАХ



## **БИЛЛ БОННСТЕТТЕР**

Считаясь одним из пионеров сферы оценки персонала, Билл Боннстеттер сделал значительный вклад в исследование и изучение человеческого поведения.

Билл первым, кто компьютеризировал инструменты DISC (поведение) и Motivators с помощью запатентованной им Службы интернет-доставки (IDS). Он также запатентовал для компании TTI процесс Профилирования должности и Систему прогнозирования успешности сотрудников. Инновационный вклад Билла в разработку методов развития персонала, маркетинг и запуск новых продуктов и услуг были по достоинству оценены, и в 2012 году он был номинирован на премию Эдисон. Его щедрость и самоотдача по отношению к обществу проявляются в ежегодном предоставлении бесплатной оценки некоммерческим организациям на сумму более

миллиона долларов, в дополнение к времени и ресурсам, пожертвованным через различные программы — такие, как, например, проект «Энтузиаст», «ТТІ Семья на первом месте», и «Центр Бонн». Билл также является автором книг «Если бы я знал тогда» и «Универсальный язык DISC», которые были проданы в количестве более чем 30 000 экземпляров, и теперь находятся на этапе шестого переиздания, а также автором статей для журнала Harvard Business Review.



## ЭШЛИ БАУЭРС

Эшли Бауэрс эффективно помогает организациям в удовлетворении их кадровых потребностей с помощью решений, основанных на оценке и исследованиях.

Лидерские способности Эшли, ее деловая проницательность

и профессиональные знания, а также профессиональные исследования, позволили ей содействовать Комиссии равных возможностей найма на работу (Equal Employment Opportunity Commission, ЕЕОС) и Комитета федеральных программ соблюдения контрактов (Office of Federal Contract Compliance Programs, OFCCP).

Ее членство в многочисленных деловых комиссиях и ее сотрудничество с руководителями компаний-лидеров индустрии значительным образом повлияли на разработку новых решений в управлении талантами для сотен тысяч сотрудников по всему миру.







TTI SUCCESS INSIGHTS®

Ukraine

# 7 ГРАНЕЙ ТАЛАНТА

*Изучение, определение и раскрытие талантов, навыков, поведенческих типов и мотивации, в которых мы или наши сотрудники превосходим остальных, — это процесс проб и ошибок, признания и отрицания. Это всегда сложно, иногда болезненно, а может также быть невероятно весело. Но существует ли лучший, более эффективный путь? Может ли более глубокое понимание поведения, мотивации, способностей и эмоционального интеллекта помочь нам раскрыть таланты в каждой сфере деятельности? Полагаем, что да.*

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИСТРИБЬЮТОР В УКРАИНЕ:

