

Джоан ГОЛДСМИТ Кеннет КЛОК
АВТОРЫ БЕСТСЕЛЛЕРА «КОНЕЦ МЕНЕДЖМЕНТА»



Пора проснуться!

ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ
РАСКРЫТИЯ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ

«Модель для пробуждения, обновления и возрождения организации».
из предисловия Уоррена БЕННИСА



**Кеннет Клок
Джоан Голдсмит
Пора проснуться. Эффективные методы
раскрытия потенциала сотрудников**

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11251169

*Пора проснуться! Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников / Джоан
Голдсмит, Кеннет Клок: Претекст; Москва; 2006
ISBN 5-98995-015-2, 0-7879-6380-1*

Аннотация

Если работа превращается в рутину, вызывает апатию и вводит работников в полусонное состояние, а жизнь для них начинается лишь за пределами офиса, считайте, что ваша организация погрузилась в глубокую «спячку». Найти выход из этой ситуации вам помогут авторы настоящей книги, которые делятся своим опытом в искусстве пробуждения и себя, и других; действенными методами мотивации, основанными на развитии самосознания и искренности, без которых невозможна плодотворная работа, доставляющая человеку радость. Создание демократических организаций, где приветствуются лидерство, совместное творчество и консенсус в принятии решений, позволяет человеку на работе полнее раскрывать свой потенциал, оставаясь самим собой.

Книга предназначена для руководителей всех уровней, менеджеров по управлению человеческими ресурсами, а также для тех, кто хотел бы сделать свою жизнь неизмеримо богаче и полностью реализовать себя как личность.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	4
Предисловие	5
Введение	7
Об авторах	9
Слова признательности	10
Часть 1	11
1. Ориентация на самосознание и искренность	11
Сопротивление переменам	12
Ограничения ролей и ожиданий	12
Почему организации создают роли	13
Развиваем самосознание	14
Развиваем искренность	15
Развиваем гармоничность	17
Развиваем ответственность	17
Что может нас пробудить	18
Семь возможностей для пробуждения на работе	19
Организационная поддержка	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Джоан Голдсмит, Кеннет Клок

Пора проснуться. Эффективные методы раскрытия потенциала сотрудников

Предисловие к русскому изданию

Книга с таким неожиданным для деловой литературы названием – «Пора проснуться!», или дословно «Искусство пробуждения», – с лихвой оправдает ожидания всех, кто ее не просто откроет, но и внимательно, вдумчиво прочтет от первой до последней страницы.

Если спросить сегодня руководителя любой компании, будь в ней 20 сотрудников или 10 тысяч, в чем заключается наибольшая трудность в развитии бизнеса, он стопроцентно ответит – в людях. А на вопрос, где кроется самый большой потенциал для развития бизнеса, ответ будет таким же – в людях.

Как же сделать так, чтобы это препятствие перестало быть таковым, а потенциал из теоретической возможности преобразовался в практическую реализацию?

Казалось бы, именно на это нацелены всевозможные корпоративные программы мотивации, управления эффективностью, признания вклада сотрудника и т. п. И, тем не менее, сами по себе даже наиболее совершенные из этих программ не работают. В чем же дело?

Авторы книги, известные специалисты в области организационного развития, прокладывают «детальный маршрут» к созданию в организации необходимых условий для полного раскрытия потенциала сотрудников, для их включения не на словах, а на деле как в повседневный рабочий процесс, так и в достижение стратегических целей компании, для подлинного пробуждения и отдельного человека, и организации в целом. Только по-настоящему демократическая организация, которая действительно проявляет уважение к человеку, его труду, мнению и к самой его индивидуальности, может сегодня рассчитывать на реальную эффективность своих сотрудников.

Все предлагаемые авторами методы и практические шаги, такие как преобразующая обратная связь и стратегическое наставничество, рисковое разрешение конфликтов, доброжелательная конфронтация и т. п., рассматриваются не только теоретически, но и в контексте использования этих практик ведущими мировыми компаниями.

Скажите себе сами: «Пора проснуться!» А затем, открыв и прочитав эту книгу, помогите проснуться и другим. И чем раньше это произойдет в вашей организации, тем большего она достигнет в своем развитии, оставив далеко позади своих сонных конкурентов.

Ирина Новаш,

*генеральный директор агентства корпоративной коммуникации
«Newsmakers Ltd», консультант по организационному развитию и
управлению человеческими ресурсами*

Предисловие

Около двадцати лет назад я написал статью, которую назвал так, как типичный представитель поколения «детей-цветов»: «Куда подевались все лидеры?» Но сегодня я задумываюсь над тем, откуда этим лидерам взяться? Недавно мне довелось консультировать известный исследовательский центр, в котором полно лауреатов Нобелевской премии. За последние годы они столкнулись с проблемой привлечения и закрепления в штате руководителей. Проблема казалась и простой, и сложной одновременно. Никто из ученых, соответствовавших строгим критериям отборочной комиссии, не соглашался на эту работу. Все они хотели заниматься наукой.

Поскольку мне приходилось участвовать в избрании деканов и президентов научных обществ, я знаю, что подобное довольно часто случается в академической среде. Специалистов, с одной стороны, реализовавшихся в своей области, а с другой желающих занять руководящие позиции и достаточно компетентных для этой роли, действительно не хватает. Ежегодно вышеупомянутый центр после долгого и утомительного отбора нанимал кого-то, кто неохотно соглашался, а через год просился обратно в свою лабораторию. И все опять повторялось. История, знакомая до боли.

Привлечение и удержание наиболее талантливых людей, лучших из лучших, – это первейшая задача для тех, кто надеется создать успешную организацию и достичь поставленных целей. Люди, способные добиться беспрецедентных результатов, обладают не только выдающимся талантом и интеллектом. У них неординарное мышление и иной взгляд на мир. Они видят связь событий. Они умеют выявлять важные интересные проблемы и решать их. Они могут обнаружить пробелы в наших знаниях. Такие люди стремятся решить «следующую» задачу, а не «последнюю». Их отличают обширные познания и разносторонние интересы. И они обычно очень многое умеют. Это универсалы, а не узкие специалисты. Они не настолько погружены в какую-то предметную область, чтобы не увидеть решения в другой. В первую очередь, они – problem solvers, люди, решающие проблемы, и уже потом – менеджеры. Для них прекратить поиск новых взаимосвязей или наиболее оптимальных путей выполнения работы – смерти подобно. Им свойственны упорство и твердая воля, которые необходимы для доведения любого стоящего дела до конца. Они знают, что делают, внося в свою работу частицу самих себя.

Но самое интересное заключается в том, что все больше работающих становится «работниками знаний», как их назвал еще 38 лет назад Питер Друкер. А я должен добавить, что сегодня все больше работников становятся еще и «работниками инвестиций», поскольку они передают собственные полезные идеи своим компаниям. Но все же откуда появятся лидеры, способные возглавить новые организации, управлять качественно иными трудовыми ресурсами и развивать жизнеспособную, более совершенную экономику? Но как быть с общественным договором между работодателем и работниками, этим священным, безоговорочным соглашением как подтверждением лояльности и обязательств обеих сторон? Примерно 25 процентов трудящихся в США, начиная с 1985 года, подпали под сокращение штатов, и даже сейчас, при довольно низком уровне безработицы (всего 6 процентов) от половины до трех четвертей из каждого миллиона работников ежегодно меняют место работы.

Немного статистики: в 1998 году были уволены, ушли по собственному желанию или вышли на пенсию около 750000 человек. Из них 92 процента впоследствии нашли другую работу с более высокой или аналогичной прежней зарплатой. Опубликованные в газете «Wall Street Journal» результаты недавнего исследования показали, что четверо из десяти человек работают в своей должности менее трех лет, только треть работающих придерживается ста-

ромодного режима «с девяти до пяти», а увольнения по собственному желанию в текущем году составили 14,5 процентов, тогда как десять лет назад – всего 3 процента. По моим подсчетам около 20–25 процентов от всех работающих постоянно перемещаются с места на место. Причем в это приблизительное число входят временно неработающие и находящиеся в процессе смены работы.

Так как же быть с социальным контрактом, который в нашем «временном обществе», нашем «обществе свободной воли», скорее, подразумевает следующее: «Мы не заинтересованы в том, чтобы нанять Вас на всю жизнь... Мы смотрим на это несколько иначе: это хорошая возможность для обеих сторон, но и она, скорее всего, конечно, ограничена во времени». Неужели наша трудовая жизнь окажется всего лишь множеством кратковременных возможностей?

Учитывая это постоянное передвижение части работающих, организациям, ориентированным на долгосрочное развитие, необходимо искать все новые и новые трудовые ресурсы для постоянного развития, роста и обновления. Но как нам войти в будущее? Продолжать ли уже начатое, но делать его немного лучше и немного больше? Зачем чинить то, что не сломано? Несоответствие надежд, порожаемых наличием талантливых работников на рынке труда, практической реализации этого потенциала столь велико, что заставляет задуматься о многом. Создаем ли мы на практике соответствующие условия для обучения, которые обеспечивали бы развитие когнитивных, эмоциональных, межличностных и лидерских навыков и компетенции, необходимых для достижения долговременного успеха в «новой экономике»? Есть ли в наших напряженных трудовых буднях место философии, метафизике и критическому осмыслению своего бизнеса? Побуждаем ли мы своих сотрудников к непрерывному обучению, учим ли их предвидеть моральные и этические последствия своих поступков, понимать цели собственной работы и роль человеческого фактора в организации?

Это серьезный путь познания себя, понимания своей роли, своих возможностей и ограничений. Мы можем добиться этого, если научимся познавать самих себя: анализировать и обобщать мнения других людей, быть постоянно готовыми к обретению нового опыта и получению новой информации, быть способными слышать собственный голос и видеть собственные поступки.

Возможно, эта задача преждевременна для существующих организаций и их руководителей? Но представьте себе, чем мы рискуем? Мы постоянно сталкиваемся с проявлениями коррупции и мошенничества у себя на работе, балансируем над пропастью «экономической нестабильности», переживаем крушение иллюзий, негодование и отчаяние или скатываемся к полному цинизму. Значит, пришло время проснуться и, набравшись мужества, призвав на помощь честность и открытость, кардинально измениться самим. Клок и Голдсмит создали эффективную модель для пробуждения, обновления и возрождения организации. Прямые, понятные и практичные стратегии авторов откроют вам реальные, обучающие и жизненно важные перспективы, которые станут вызовом для руководителей любого уровня – от генерального директора до менеджера среднего звена, члена рабочей группы и рядового сотрудника, поскольку они потребуют не только поистине мудрого отношения к системам, структурам и повседневному взаимодействию в организации, но и постоянного самосовершенствования, и профессиональных навыков, и навыков успешной совместной работы.

*Уоррен Беннис,
заслуженный профессор делового администрирования,
Южнокалийский университет. Ноябрь 2002 года*

Введение

Я всегда полагал, что наилучший способ определить характер человека это найти то его особое умственное и душевное состояние, в котором он ощущает полноту жизни и чувствует себя на пике активности. В такие моменты в нем звучит: «Вот это настоящий я!»
Уильям Джеймс

Состояние, о котором говорил философ Уильям Джеймс, когда человек полон жизни и ощущает себя на пике активности, не только наилучшим образом раскрывает его характер, но и способствует воспитанию этого характера или его формированию. Наш характер, вместе с нашими мнениями, идеями, эмоциями, телом и душой, формируется не только тем, что мы переживаем, но и тем, как это происходит. Другими словами, чем мы активнее и внимательнее, тем вероятнее проявление нашего самосознания и уникальности личности.

Тогда почему же миллионы трудящихся на работе впадают в некое гипнотическое, почти коматозное состояние? И так происходит каждый день? Почему они равнодушно наблюдают за тем, как проходит их собственная рабочая жизнь? Почему они «оживают» лишь тогда, когда речь заходит о вознаграждении, и начинают «настоящую» жизнь только после рабочего дня? Отказываясь от активной и полнокровной жизни, люди теряют интерес к своему делу, становясь подозрительными и страшась потерять работу, к которой в душе испытывают отвращение или относятся наплевательски, на которую махнули рукой или просто к ней притерпелись. Они ворчат и жалуются, чувствуя себя при этом загнанными в угол, но не способны ничего предпринять для улучшения условий работы или поиска новой. Они становятся несчастными и подавленными, погрязая в бессмысленных конфликтах, сплетнях, слухах и мелочном соперничестве. Им кажется, что их подставляют и используют, при этом недоплачивая, тогда как они явно перерабатывают. В результате в глубине души у них все замирает, они перестают о чем-либо заботиться и просто ждут выходных, праздников, отпуска по болезни, выхода на пенсию и смерти.

Почему многие люди становятся инертными, серыми, равнодушными, смутно представляя себе свою роль на работе? Почему так просто затеряться в пассивности, капитулировать, впасть в летаргию, цинизм, апатию и поддаться сомнениям? Что в нашей работе заставляет душу впадать в эту спячку? Почему так много тех, кто пребывает в подобном состоянии большую часть своей трудовой жизни? Как можно разбудить их, заставив проявить самосознание и искреннее отношение к работе?

А вы сами и ваши коллеги сколько рабочего времени чувствуете себя «на пике активности, переживая полноту жизни»? А сколько – «на автопилоте», будто блуждая в тумане? Как часто вы проявляете максимальную активность, используя весь свой потенциал, а как часто – спите на ходу, действуя лишь по необходимости? Сколько рабочего времени вы пребываете в настоящем, а сколько – заняты воспоминаниями или мечтаниями? Насколько вы оцениваете свою способность что-либо изменить по шкале от 1 до 10, где 10 – наивысшая оценка? Какая часть вашей личности действительно трудится на работе, а какая – только делает вид? Пусть вы даже на 90 процентов отдаетесь работе, а представьте себе, что произойдет с вами, вашими коллегами и вашей работой, если вы добавите недостающие 10 процентов?

Если никогда не задавать себе эти вопросы, то невозможно будет осознать, что на работе мы не просто производим товары и услуги. Мы также формируем процессы, взаимоотношения, социальную и организационную среды, в которых эти товары и услуги создаются и которые влияют на их производство. Но вот что самое главное: что, как, с кем, в какой обстановке и с каким отношением мы делаем – все это создает нас самих. Лучший

способ стать сознательной и настоящей личностью – всегда сохранять активность, бодрость и живость в течение всего рабочего дня.

Поэтому решение проснуться, стать личностью и оставаться ею каждую минуту своего рабочего дня должен принимать, прежде всего, сам человек, а не только его организация. Наш характер и личная жизнь зависят от того, насколько мы активно, живо, сознательно и искренне ведем себя на работе, действуя в согласии с собой и увлеченно относясь к своему делу. Однако добиться этих личных целей невозможно без кардинального изменения организационных структур, систем, культур, процессов и механизмов, которые повергают людей в сон, делая из них автоматы для достижения корпоративных или бюрократических целей.

Процесс пробуждения потребует от вас усилий и в некоторой степени – риска. Но, решивших на это, необходимо честно проанализировать свои предпочтения, стиль поведения и образ жизни; услышать жесткое, подчас неприятное мнение окружающих; критически оценить взятые на себя обязательства и результаты работы; и, наконец, активно участвовать в переоценке и трансформации отживших, несоответствующих современным требованиям условий работы. Мы начинаем развиваться, ответственно относиться ко всему и всем, с кем сталкиваемся, совершенствовать свои навыки, выстраивать честные и чуткие взаимоотношения с другими. От нас требуется полное осознание себя в каждый момент времени, не исключая неприятные и разочаровывающие ситуации, которых хотелось бы избежать.

Но если процесс пробуждения такой рискованный, трудный и длительный, стоит ли за него браться? Да, стоит. Пробуждение позволит нам заново соотнести собственные истинные устремления и ценности со своей работой. Мы сумеем больше отдавать другим и видеть дальше собственного «я». Мы сможем учиться, расширять свои познания, развиваться и превращать неудачи в достижения. Мы разработаем стратегии, которые помогут усовершенствовать работу и сделать наши организации более демократичными и открытыми для сотрудничества. Но самое важное – пробуждение сделает нас активными, полными жизни личностями.

Об авторах

Джоан Голдсмит является консультантом по организационному управлению и специализируется на коучинге. Она проводит семинары по развитию лидерства и осуществлению изменений в организации. Кеннет Клок руководит Центром по разрешению конфликтов, выполняя функции модератора, арбитра, консультанта и тренера. Клок и Голдсмит уже более тридцати лет занимаются практическим консультированием сотен организаций в США и других странах. Среди их клиентов – компании, входящие в список Fortune-100, государственные учреждения, школы и некоммерческие организации. Они являются соавторами пяти книг, включая «Конец менеджмента и становление организационной демократии» и «Разрешение конфликтов на работе», опубликованных издательством Jossey-Bass.

Слова признательности

Когда мы писали эту книгу, нас вдохновляло множество людей: клиенты, студенты и коллеги – все те, с кем мы познакомились, изучая процесс пробуждения людей, которые кардинально меняли свою жизнь и преобразовывали свои организации. Мы благодарны им всем. И не только за помощь в определении необходимых методов и причин, которые заставляют этими методами воспользоваться, но и за мужество, выразившееся в их готовности изменить себя и стиль своей работы.

Мы признательны всем тем, кто даже при кратком знакомстве так или иначе способствовал нашему собственному пробуждению. Мы хотим поблагодарить тех, кому было не все равно, тех, кто давал нам обратную связь, проводил с нами реорганизационный коучинг, осуществлял стратегическое наставничество и участвовал в оценке работы. Отдельная благодарность нашему учителю Уоррену Беннису и Сидни Риттенберг, которые способствовали оттачиванию наших идей; Марвину Тригеру, нашему инструктору по медитации; а также компании Monte Factor, нашему персональному источнику обратной связи. Наш редактор Сьюзан Уильямс помогла нам точнее сформулировать основную концепцию этой книги, наш научный редактор Кэролин Тиболт сделала текст книги более доступным, а наши ассистенты Соланж Раро и Грейс Сильва все время поддерживали нас своей верой и преданностью. Эта книга посвящается нашему агенту Майклу Кону, который недавно скончался. Он верил в нас с самого начала.

Мы предлагаем вам присоединиться к нам в процессе взаимного открытия самих себя, шагнуть навстречу новым идеям и не бояться рисковать. В конце концов, пробуждение, получение честной обратной связи, развитие навыков, позиций и манер поведения характеризуют значительную часть нашей жизни, которую не стоит избегать. Мы надеемся, что вы воспользуетесь шансом, который позволит вам узнать, что вы на самом деле собой представляете, проявить свою индивидуальность перед коллегами и измениться, несмотря ни на какие преграды, с которыми можете столкнуться у себя на работе.

Мы также надеемся, что вы станете ответственным гражданином своей организации, делая все возможное для своего совершенствования и помогая другим добиваться того же. Только помощь другим, развитие, познание, счастье и любовь принесут вам удовлетворение от каждого рабочего дня, став лучшей наградой, которую мы можем себе дать сами. Это – самое большое наше богатство и истинная цель любой нашей работы.

*Кеннет Клок,
Джоан Голдсмит,
Санта-Моника, Калифорния.
Ноябрь 2002 года*

Лучший способ достичь своей мечты – это проснуться
Пол Валери

Часть 1

Контекст: развиваем самосознание и искреннее отношение к работе

1. Ориентация на самосознание и искренность

Я полагаю, что многие взрослые, как и я сам, в той или иной степени пребывают в некоем гипнотическом трансе, зарождающемся еще в раннем детстве: мы остаемся в таком состоянии до тех пор, пока в свой смертный час не обнаруживаем, что никогда по-настоящему и не жили.

Р.Д. Лэнг

Нам всем доводилось встречать людей, которые ведут себя на работе, как сомнамбулы, бесцельно растрачивая не только свое время, но и собственную жизнь. Они, не замечая ничего вокруг, притворяются и лгут, не задумываясь над тем, что, зачем и почему делают. В самом деле, такими живыми мертвецами, зомби, погруженными, по определению психиатра Р.Д. Лэнга, в некий гипнотический транс, полны многие организации. В этих людях настолько все замерло, что они уже не способны жить по-настоящему.

Подобное вялое, апатичное, дремлющее состояние многолико: это и предрассудки прошлого, и несбыточные надежды на будущее; это и позиция самоотречения, самозащиты либо небрежения настоящим; это и разочарование в своей способности что-либо изменить в себе; это и утрата интереса к работе, обусловленная иерархическими привилегиями, бездушием и презрением начальства. Всем этим пронизано множество гипнотизирующих отношений, процессов, культур, систем, структур и взглядов, которые, не замечая в нас личности, мешают нам воспринимать окружающее и действовать, основываясь не только на том, что происходит внутри и вокруг нас. Это зомбирование, атрофирующее нашу производственную жизнь, усиливается всякий раз, как только кого-то наказывают за осознанное и искреннее поведение. В результате человек разочаровывается в своих попытках что-либо изменить, становится подавленным и теряет интерес к работе. Подобное происходит тогда, когда менеджеры начинают изворачиваться или замалчивать то, что действительно имеет значение, используя обратную связь с сотрудниками не для выявления возможных «точек роста», а лишь для того, чтобы указать им на допущенные промахи, задевая при этом их человеческое достоинство. В таких случаях оценка труда сотрудника обычно содержит в себе оттенок осуждения, указывая человеку на его место в иерархии, вместо того чтобы поддержать его, поскольку в такой организации понятия честности и доброты, единства и продвижения по службе, уважения и общения оторваны друг от друга.

Оцепенение – это естественная реакция на напрасные ожидания, непреходящую боль, неизжитое горе, застарелый конфликт или новое разочарование. После очередной такой потери люди часто замыкаются в себе, воздвигая защитную стену, чтобы спастись от болезненных переживаний и мрачных мыслей. Так эти люди отгораживаются от жизни и от боли, которую в противном случае они бы испытывали при полном пробуждении. Крайнее эмоциональное состояние в подобной ситуации – полный ступор и шизофрения, но чаще всего это приводит к апатии, рассеянности, поверхностности восприятия, лицемерию, отчужденности, злоупотреблению алкоголем, частым заболеваниями, обусловленным стрессом травмам, цинизму, постоянным прогулам, чрезмерной обидчивости и затянувшимся конфликтам.

Скорее всего, единственный выход для «утративших дееспособность» – пробудиться, наконец, и изменить свое отношение к пережитому. Очнувшись, эти люди сразу станут более сознательными и искренними. Поняв причины несоответствия их организации заявленным целям, они начнут совершенствовать свои рабочие процессы, организацию труда, отношения, сообщества и окружение. Причем, делать это будут не время от времени и единолично, а постоянно и в сотрудничестве с другими. Только так им удастся преобразовать свою жизнь на работе.

Сопротивление переменам

Несмотря на эти возможности, а, может, и благодаря им, люди редко приветствуют шанс к пробуждению, готовы с радостью расстаться с привычным безопасным состоянием или с энтузиазмом воспринимают кардинальные перемены. Мы часто с большой неохотой испытываем свои возможности, экспериментируем или пробуем что-то новое. Напротив, мы сопротивляемся, избегаем перемен, пытаемся все объяснить с рациональной точки зрения и упорствуем в самообмане, полагая, что все и так хорошо.

Многие из нас сопротивляются переменам даже тогда, когда этого требует наше благополучие; когда необходимость изменений преподносится мягко, тактично и с лучшими намерениями; когда мы понимаем, что перемены могут кардинально улучшить нашу жизнь. Мы выстраиваем защитную стену, начинаем обвинять других, становимся подозрительными и предпочитаем спрятаться за своими ложными, но безопасными идеями, нежели позволить «разбить мерный ход бытия» и покинуть такой комфортный плот собственных иллюзий. Почему? Чего мы так боимся потерять?

Нас может пугать то, что перемены приведут к потере работы или доходов, что придется расстаться с привычными ролями или характерными чертами своей личности, что пошатнется уверенность в себе, или выяснится, что мы собой представляем на самом деле. Мы можем считать, что нас никогда не поймут и не оценят по достоинству. Мы можем не доверять своему окружению на работе, полагая, что любые изменения приведут только к ухудшению. Мы можем чувствовать скептическое отношение семьи к своим рабочим проблемам и в результате замкнуться на неудачных взаимоотношениях, сомневаясь в собственных способностях. Нам просто может не хватать личных навыков и организационной поддержки для того, чтобы в чем-то пойти на риск, дабы в корне изменить свою жизнь.

На самом деле, мы сопротивляемся не переменам, как таковым, а их последствиям. Мы сопротивляемся утрате привычного и той неопределенности, которая окружает все новое. Мы боимся не справиться с состоянием, когда в знакомых вещах более не находим себя. Процесс пробуждения, развития осознания и искренности уменьшает это сопротивление, раскрывая более глубокую личность, которая уже больше не привязана ни к прошлому, ни к будущему, ни к тому, что постоянно меняется.

Ограничения ролей и ожиданий

Страшась этой стороны изменений, мы защищаем себя от познания, противимся получению честной обратной связи, прячемся за ролями, притворяемся, перестаем жить полной жизнью и теряем ощущение происходящего вокруг и внутри нас. Мы отстаиваем привычный уклад, полагая, что таким образом сможем сохранить свое влияние или имидж. На самом же деле, мы перестаем быть честными и чуткими по отношению к себе и другим. В конечном счете, нас затягивает, и мы останавливаемся в своем развитии. Какую бы мы ни исполняли роль, наши сила, «эго» и сопротивление переменам возрастают, поскольку мы

идентифицируем себя с этой ролью, а наши честность, искренность и открытость к переменам, напротив, снижаются.

Честно говоря, эти самоопределяющие роли в действительности не существуют – ни на уровне личности, ни применительно к организациям, должностям, иерархиям или статусу. Они – плод нашего воображения, выдумки, гипнотические видения, миражи, фантомы, фетиши и галлюцинации, которые отдаляют нас от реальности и друг от друга. Каждая роль неестественна просто потому, что она характеризует лишь часть того, что мы делаем, пренебрегая в основном тем, чем мы являемся на самом деле. Тем не менее, мы наделяем эти роли силой, способной контролировать нашу жизнь, и постепенно подстраиваем их под ожидания других людей, пока, наконец, не утратим способность к самоидентификации.

Почему организации создают роли

Традиционные организации используют роли для определения и усиления негибких иерархий властных структур. Они мало служат поддержке людей, стремящихся к искренности, честности, непосредственности, сотрудничеству и демократии, поскольку это требует перестройки управленческих отношений. Иерархические, бюрократические и авторитарные организационные модели допускают ролевую ригидность и лицемерие, а в некоторых случаях активно потворствуют этому. Подобные организации не желают признавать или анализировать свои ошибки публично. Они не приветствуют честные открытые отношения, подавляют творческую инициативу, командный дух и уверенность в себе, вгоняя тем самым своих сотрудников в спячку.

При отсутствии честной обратной связи и постоянного контроля такие организации безуспешно пытаются сохранить существующий порядок и защитить себя от перемен, что приводит к размыванию изначально поставленных целей и публично провозглашенных ценностей. Они декларируют поддержку творческой инициативы, а на самом деле приветствуют бюрократию, консерватизм и защитную линию поведения. Они советуют рисковать, но в действительности поддерживают только тех, кто печется об увеличении или сохранении их финансового состояния. Они призывают к переменам, в то же время культивируя осторожность, застой и нежелание меняться. Они выступают за равенство, одновременно ограничивая рядовым сотрудникам возможности для личностного и организационного роста. Интересно, задумываются ли они о том, что их сотрудники впадают в спячку вместо того, чтобы очнуться и рискнуть своим благополучием для защиты декларируемых организацией ценностей, за приверженность которым на самом деле карают?

Если мы хотим заставить людей проснуться и стать честными перед самими собой, нужно открыто признать стоящие у них на пути организационные проблемы и сделать все возможное для их преодоления, а также на собственном примере показать пропагандируемые модели поведения. Ежедневно сотрудников наказывают за предоставление или получение честной обратной связи о вышестоящих руководителях. В другом случае их критика, пройдя сквозь лабиринт бюрократических фильтров, оказывается беззубой. Поэтому большинство людей предпочитает молчать и погружается в спячку.

Организации, сопротивляющиеся получению честной обратной связи или наказывающие своих сотрудников за это, ограничивают свои возможности в изменении, развитии и эволюционировании. Они подавляют желание сотрудников расширять возможности для мотивации, развивать свои навыки и работать на благо своей организации. Они обманывают и себя, и тех, кто доверяет им.

Сотрудники, поставленные в такие условия, вынуждены выбирать между удручающими и, в конечном счете, совершенно неэффективными стратегиями поведения, решая, что делать дальше: бороться, уйти с работы, избегать ответственности или приспособливаться,

выполняя только то, что требуется. И лишь немногие признают, что есть и другой выбор: можно развивать в себе и в других самосознание и искренность, планомерно добиваясь уважения этих качеств в своих организациях.

Развиваем самосознание

Все, что мы делаем, проходит через наше сознание – этот невероятно мощный и сложный механизм, поставляющий нам огромный объем информации о происходящем вокруг и внутри нас. И все это для того, чтобы обеспечить наше выживание и успех. Однако наше социально ориентированное сознание обладает любопытной способностью мешать самому себе, отвергать дурные новости, защищаться от новых идей, принижать собственные возможности, подтасовывать факты из-за страха, гнева или стыда и путать причину со следствием. Наше сознание подразделяет весь наш опыт на две основные категории: то, что приносит удовольствие и, следовательно, желаемо нами, и то, что приносит боль, чего хотелось бы избежать. Мы используем речь, чтобы акцентировать внимание и сконцентрировать свое сознание именно на тех вещах, идеях, чувствах и действиях, которые доставляют удовольствие. Однако то, что помогает концентрироваться, и то, на чем оно концентрируется, суть не одно и то же. Веками буддисты утверждали: палец, указывающий на луну, это еще не луна. И, хотя это кажется смешным, многие проблемы, с которыми мы сталкиваемся на работе, коренятся в том, что мы путаем наблюдателя с наблюдаемым.

Например, услышав критику, мы часто путаем руку, указывающую на нас, с ее владельцем и в результате преуменьшаем, оправдываем или отрицаем то, на что пытаются обратить наше внимание. Мы прогоняем таких людей, осуждая их методы или намерения. Мы отвергаем их попытки наладить общение и не можем взглянуть на себя со стороны, оценить их информацию или улучшить себя. Люди – не единственные создания, которые общаются друг с другом, но только они способны осуждать, унижать, оскорблять, браниться, возвеличивать себя и сочинять о себе небылицы. Мы выстраиваем вокруг себя такую защитную стену, что уже не в состоянии распознать себя настоящих. В то же время наш успех и выживание напрямую зависят от способности быть сознательными и искренними, от умения учиться на той обратной связи, которая поступает от других людей.

В основе пробуждения лежит самоанализ, исследование себя, однако без впадения в нарциссизм. Это должен быть как бы взгляд со стороны. Следовательно, мы должны увидеть то, что мешает нам видеть, узнать, почему мы перестали слышать, и осознать искажения своего сознания. Пробуждаясь, мы начинаем жить настоящим, расстаемся со своими предубеждениями относительно прошлого и будущего и начинаем распознавать свои ошибки, принимать их и учиться на них.

Зачастую, выполняя какую-либо рутинную работу, например, едем по пустому шоссе или что-то делаем механически, мы впадаем в полусонное состояние и перестаем зорко отслеживать свои действия. Это – режим автопилота. Внезапно перед нами на шоссе выскакивает автомобиль или ломается станок, то есть случается непредвиденное. Мы мгновенно пробуждаемся, начиная четко осознавать свои действия, и включаемся в окружающую обстановку. Но даже и в этом случае многие из нас предпочитают «не просыпаться» и ищут виновных, разные оправдания и лазейки, чтобы избежать ответственности. Действуя осознанно, мы лучше справляемся с неудачами, можем взять на себя ответственность, когда они случаются, быстро исправляем ситуацию и способны предотвратить пагубные последствия. Сон на ходу не только притупляет нашу способность к предвидению и исправлению сложных ситуаций, но и делает нас более уязвимыми перед лицом проблемы, препятствуя восстановлению и возвращению к нормальному состоянию.

Защищаясь от информации, способной кардинально изменить наше представление о самих себе и окружающем мире, мы поддерживаем хрупкий «статус кво», становясь постепенно слабее и уязвимее. Мы уже не способны выйти за рамки образа, сложившегося, по нашему мнению, у других людей в отношении нас, причем, как безупречного, так и, как ни странно, отрицательного или порочного. Мы любим порассуждать о том, какие мы есть на самом деле или какими могли бы быть, что могли бы делать и чем обладать, если бы не человеческое вероломство или обстоятельства, которые невозможно контролировать или изменить.

По большому счету пробуждение – это самосознание. Самосознание, или осознанность, – это восприятие критики, открытость для обратной связи, а обратная связь, в свою очередь, это информация, которую мы можем интерпретировать бесчисленным количеством способов. У нас есть выбор. Мы можем сопротивляться, отрицать или защищаться от этой информации либо решаемся учиться на ней, соответственно меняться и эволюционировать. Узнав мнение окружающих, мы можем начать жалеть себя, осуждать других или очнуться и стать сильнее. Это зависит от нас – как трактовать эту информацию, какие делать выводы и как поступать в дальнейшем.

Первая задача пробуждения – просто развить самосознание с помощью внутренней и внешней обратной связи, то есть информации, которую можно использовать для совершенствования своих знаний и умений. Вторая, более глубокая и существенная задача пробуждения – стать более искренними, целостными, опытными и довольными собой. Вот как писал об этом буддийский монах Пема Чодран:

«Наша задача в жизни – пробудиться, позволить вещам, которые попадают в сферу нашего внимания, разбудить нас, а не вогнать в сон. Для этого необходимо стать открытыми и любознательными, сопереживать тому, с чем мы сталкиваемся в жизни, познавать его природу и позволить ему научить нас тому, чему оно сможет нас научить. Оно будет рядом, пока вы не усвоите данный урок, чего бы это вам ни стоило. Вы можете оставить семью и бросить работу. Вы можете общаться только с теми людьми, которые будут вас восхвалять. Вы можете манипулировать собственным миром до тех пор, пока вам не станет грустно от попытки сделать все ровным и гладким. Но старые демоны будут возвращаться к вам снова и снова до тех пор, пока вы не усвоите тот урок, который они пришли вам преподать. И тогда эти самые демоны преобразятся в дружелюбных, добросердечных спутников, с которыми вы пойдете дальше по жизни».

Таким образом, пробуждение и осознанность позволят нам увидеть разнообразие и красоту мира, которая всегда присутствует в нашей повседневной жизни, яснее мыслить и стать искренними.

Развиваем искренность

Когда мы совершаем бесчестные поступки либо причиняем вред другим людям, мы перестаем быть настоящими и гармоничными личностями. Когда мы загоняем себя в рамки какой-либо роли, недооцениваем себя из-за чьего-либо негативного мнения о нас или при-творяемся тем, кем в действительности не являемся, наша личность утрачивает целостность и гармоничность. Когда мы становимся менее сознательными, действуем на автопилоте или выстраиваем защиту от «копий и стрел безжалостной судьбы», мы преуменьшаем свою способность к искренности. Восхитительная детская непосредственность всегда умиляет нас, согревая наши сердца. Но на работе мы редко позволяем себе искренне радоваться, быть непосредственными и естественными, шутить. Напротив, мы скрываемся за самовозвеличи-

ванием, нудными бюрократическими обязанностями, предписанными ролями и узким кругом тщательно оберегаемых связей. Мы заставляем себя игнорировать или подавлять то в своем «я», что тяготеет к свободе. К сожалению, личность, приспособившаяся к таким условиям, несчастное бесцветное создание. Мы напоминаем улиток, которые всю оставшуюся жизнь вынуждены таскать за собой раковины, выращенные на работе. Как грустно сознавать, сколько замечательного в самих себе мы скрываем, находясь на работе, и как мало собственного «я» позволяем увидеть как окружающим, так и самим себе.

Дело в том, что искреннее поведение на работе требует больше энергии и мужества, чем тусклая, лишённая эмоций жизнь. Это особенно актуально для тех организаций, которые ценят поверхностное отношение к происходящему, равнодушие и слепое поддакивание. В организациях с жесткой иерархией люди, ведущие себя естественно, рискуют прослыть маргиналами, а то и потерять работу. Притворство поддерживается бюрократическими, утомительными и бесполезными системами обратной связи, которые стимулируют лишь защитную реакцию и подрывают уверенность человека в себе. Печально признавать, но такие организации просто опасны для тех, кто хочет учиться на своих ошибках. Они активно пресекают стремление работника к проявлению ответственности и притупляют лидерские качества. В то же время из соответствующих исследований и элементарной логики следует, что искреннее поведение напрямую влияет на мотивацию, возможности и экономическое благосостояние организации.

Впервые мы утрачиваем искренность тогда, когда слепо принимаем на веру суждения других людей о нас. В семье и школе на нас навешивали множество ярлыков. Мы были «непопулярными», «неспособными учениками», не могли «подпевать», «выдерживать нагрузку» или «слушаться». Эти ранние примеры иерархически навязанных суждений показывают, как легко поддаться искушению принять свой образ таким, каким его кто-то создал, из-за собственной лени, неуверенности в себе или чувства самосохранения. Между тем, пагубное влияние этих суждений заключается в том, что человек отказывается от попыток осуществить то, чего он, по мнению других, сделать не в состоянии, и начинает верить, что никогда в этом не добьется успеха. В то же время негативные оценки можно воспринимать не как приговор, а как вызов, побуждающий доказать обратное.

Таким образом, любая внешняя оценка нашей личности, с одной стороны, по определению неверна вследствие своей субъективности, но с другой стороны, она способна поколебать ложное представление человека о самом себе, заставив его очнуться и задуматься над тем, кем он является на самом деле. Поскольку каждый из нас может добиться лучших результатов в любом деле, за какое бы ни взялся, наша реакция на обратную связь больше свидетельствует о неуверенности в себе и способности воспринимать критику, нежели о врожденных способностях. Все мы можем понять, улучшить и изменить любой аспект своей жизни. И все, что для этого нужно, захотеть сделать это.

Более того, первостепенная характеристика лидера – это искренность. Нас всех привлекают искренние лидеры. Мы восхищаемся ими, надеемся на них и гадаем, что заставляет нас следовать за ними. А их секрет прост: они четко осознают, кем являются на самом деле. Они поддерживают связь со своим истинным внутренним «я». Лидерство может проявляться повсеместно. На любом организационном уровне оно проявляется в мириаде ролей и в широком разнообразии моделей поведения и самовыражения. Для того чтобы стать лидером у себя на работе, нужно стараться быть искренним. Только тогда, когда мы заставим себя проснуться, поймем, что собой представляем на самом деле и проявим себя целостной личностью, мы можем потребовать того же от других.

Развиваем гармоничность

Гармоничность, или последовательность личности, – это качество, характеризующее соответствие или единство наших мыслей, чувств, слов, интонаций, жестов, мимики и действий. Когда мы представляем собой последовательную, гармоничную личность, другие считают нас заслуживающими доверия, надежными, а наши действия – понятными. Они чувствуют, что их уважают и понимают, а мы ощущаем себя открытыми другим и связанными с ними. Отсутствие гармонии посылает окружающим запутанные, противоречивые сигналы. Когда в людях нет гармонии, их отношения с другими становятся сложными и полными разочарований. Переговоры превращаются в серию ролевых игр и сделок по принципу «победил – проиграл», оставляя мало возможностей для взаимовыгодного сотрудничества и партнерства. Гармония и последовательность проявляются в поведении, которое можно охарактеризовать как «сказано – сделано». Если наша личность гармонична, наши поступки соответствуют нашим ценностям. Мы честно относимся к себе и другим. Мы прислушиваемся к обратной связи, стараясь понять, достаточно ли легки для восприятия сигналы, которые мы посылаем. Мы ответственно относимся к своим действиям, чтобы не создавать ложное впечатление. Мы ведем себя как целостная и самодостаточная личность.

Когда в поступках людей отсутствуют гармония и последовательность, а на работе их подстерегают неудачи, они прибегают к клевете, рассказывают о своей истинной роли, отвлекают внимание на другие проблемы, молча покидают «линию огня», обвиняют других в непонимании и расхождении взглядов. Они переходят в наступление, ругают систему, отрицают свою причастность к неудачам, умаляют заслуги коллег, подрывают рабочий процесс, обвиняют руководство в некомпетентности. Но если личность гармонична, у нее нет причин хитрить, дистанцироваться, уходить от ответственности за то, что удалось или не удалось сделать, и кого-либо обвинять.

Развиваем ответственность

Ответственность свидетельствует о нашем понимании проблемы. Чем меньше мы понимаем суть проблемы, тем менее ответственно подходим к ее решению. Если мы не заботимся о процессах, отношениях и ценностях, мы не стремимся сделать их правильными. Ответственность дает представление о степени нашей искренности и сознательности и проявляется в наших поступках. Она свидетельствует о праве собственности, причем не только на результат, но и на процессы, отношения и ценности.

Пробуждаясь, мы понимаем, что каждое действие – это выбор; мы вправе сделать любой выбор, в том числе можем ничего не выбирать. Ответственные поступки подразумевают ответственность за свой выбор и его последствия для окружающих. Изначально не имеет значения, сознателен наш выбор или бессознателен, враждебен или исполнен благих намерений, случаен или продуман, незначителен или грандиозен. Значение имеет только то, что мы имеем возможность сделать выбор и осознаем его последствия, не преуменьшая и не отрицая их.

Сознательность и искренность являются и причиной, и следствием гармоничных ответственных действий. Такие действия служат другим людям примером ответственности и честности перед самими собой. Они расставляют точки над «і» и позволяют нам полностью понимать, чего мы хотим и что делаем. Ответственные поступки помогают нам осознать, кем мы являемся в действительности.

Что может нас пробудить

Каким же образом вывести себя и других из гипнотического транса, в котором мы пребываем большую часть рабочего времени? Конечно, пробудить нас в любой момент может все, что угодно: брошенная реплика, случайное происшествие, раздумья о себе в минуту досуга. Однако для большинства из нас сигналом к пробуждению служат события, которые, как шоковая терапия, вывели нас из равновесия или заставили пережить боль и страдания. Так что же может заставить нас очнуться?

Внезапное осознание неизбежности смерти. Когда мы получаем ясное предупреждение о близости смерти переживаем инфаркт или узнаем о том, что больны раком, или теряем близких, или становимся свидетелями глобальной трагедии, такой, которая произошла 11 сентября 2001 года, мы начинаем осознавать, что живем совсем не так, как мечтали.

Сильное унижение. Когда мы терпим стыд или унижение, вызванные какими-то нашими поступками, мы можем признать, что наша ошибка требует от нас сострадания к другим и более человеческих поступков в будущем.

Личная неудача. Когда мы терпим неудачу или испытываем искушение запродать душу дьяволу за мимолетный успех, мы можем решить, что лучше все же проиграть в малом, но не пойти на сделку со своей совестью, чем добиться успеха бесчестным путем.

Разрыв отношений с любимым человеком. Когда нас бросает человек, которого мы любим, мы можем осознать, что печаль и утрата не означают конца самой любви, или что мы любили не того человека, или что мы сами виноваты в разрыве, или что этот разрыв позволит нам раскрыть и развить новые стороны собственной личности, или что мы можем научиться быть лучшими партнерами в дальнейшем.

Потеря работы. Когда нас увольняют с работы, будь на то веская причина или нет, мы можем прийти к выводу, что выбрали не ту работу, или задуматься о том, почему другие что-то замечали, а мы – нет, или вспомнить о намерении найти работу, которая будет приносить удовлетворение.

Неразрешенный конфликт. Когда мы разгневаны и замыкаемся на конфликте, мы можем внезапно осознать, что уже не способны взвешивать «за» и «против» и сопереживать другим, и обнаружить, что за конфликтом мы не видели возможности для лучших отношений и взаимопонимания.

Хотя пробуждение очень часто сопровождается болью – как для того, чье самосознание проявилось после предоставленной им честной обратной связи, так и для того, кто благодаря ей очнулся, – эта боль может привести к более глубокому и сильному удовлетворению. Кто бы ни был инициатором процесса, очнувшийся испытывает чувство благодарности к тому, кто все же беспокоился о нем, рискуя вызвать гнев или недовольство в ответ на свою обратную связь, и уважение к самому себе, ставшему более гармоничным и разумным в своих поступках.

Но, безусловно, не обязательно переживать смерть, потерю или боль, чтобы пробудиться. Это также может произойти и тогда, когда человек испытывает счастье или удовольствие.

Мгновение яркой радости. Когда мы влюбляемся или испытываем удовольствие, нам как будто напоминают, что нашу жизнь обуславливает наше отношение к ней: ее можно наполнить болью или удовольствием, страхом или приключениями, печалью или радостью.

Наслаждение красотой. Когда мы любим природу, восхищаемся стихотворением или наслаждаемся произведением искусства, мы можем осознать невероятную красоту окружающего нас мира.

Глубокая медитация. Когда мы медитируем, мы можем отчетливо осознать мимолетность бытия и неизбежность перемен, и это помогает проснуться, чтобы жить сегодняшним днем.

Осознание абсурдности чего-либо. Когда мы осознаем, что наши серьезные проблемы на работе в космическом масштабе оказываются пустяковыми и нелепыми, мы можем признать, что жизнь и работа не обязательно должны иметь цель или смысл, но ими можно просто наслаждаться, если не принимать их так серьезно.

Невероятный успех. Когда мы добиваемся успеха или исполнения заветной мечты, или почиваем на лаврах своего успеха, мы можем обнаружить, что не так важна конечная цель, как сам процесс ее достижения.

Благодарность за честную обратную связь. Когда кто-либо предоставляет нам честную и искреннюю обратную связь, мы обнаруживаем в себе способность изменить свой образ действий и мыслей, становимся самими собой и начинаем жить более умело и открыто.

И хотя эти приятные моменты поддерживают наше самосознание, каждое пробуждение все же сопровождается болью, которую отчасти вызывает развенчивание ложного представления о самом себе. Однако это крушение, в свою очередь, оборачивается удовлетворением от стремления к более правильной и настоящей жизни, позволяя оставаться верным самому себе. Зачастую то, за что мы цепляемся изо всех сил, боясь потерять, оказывается именно тем, от чего следует отказаться, чтобы жить полной жизнью и не бояться. Поэтому самосознание и отказ от чего-либо значимого в прошлом – понятия взаимосвязанные и неразделимые.

Семь возможностей для пробуждения на работе

Нам всем необходима обратная связь, коучинг, наставничество и оценка на разных стадиях рабочей жизни, поскольку мы зачастую видим только внешнюю сторону, не замечая того, что творится внутри нас. Нашей речи свойственна абстракция, что нередко мешает приобретению практического опыта. Наши действия редко приводят к тому, чего мы добиваемся. Мы всячески пытаемся удержать моменты счастья и избежать боли; мы довольствуемся собственным лживым представлением о себе, чтобы не быть «выбитыми из седла»; и, наконец, обладание какими-то познаниями мешает нам учиться чему-то новому или расширять свой кругозор.

В то же время иногда на работе у нас возникают моменты, когда мы готовы проснуться и изменить образ мыслей или действий. В такие моменты мы больше понимаем свое окружение и способны заметить, что ведем себя не столь эффективно, как могли бы, что не достигаем того, к чему стремимся, что сумели бы научиться чему-то новому или развить свои навыки и умения, что могли бы круто изменить свою жизнь. Вот семь таких ситуаций, которые могут возникнуть на работе у каждого из нас.

Переход на новую работу. Первая возможность для пробуждения появляется в момент поступления на новую работу: мы настроены оптимистично и готовы учиться. Мы свежи, открыты и не обременены предвзятым мнением, которое почти всегда мешает адекватному восприятию, восприимчивы к обратной связи и готовы усваивать новые модели поведения. Как новички, мы не считаем, что знаем ответы на все вопросы, поэтому готовы учиться и исправлять ошибки, чтобы войти в новый коллектив и преуспеть в незнакомом окружении.

Устремления. Вторая возможность появляется тогда, когда мы сознательно решаем учиться и развивать себя, либо когда нас продвигают по службе, либо когда новое задание становится для нас настоящим вызовом, либо когда мы просто желаем испытать свои силы и способности. Это может произойти в любой момент и быть вызвано любой работой. Когда

это случается, мы выходим из состояния летаргии и апатии, расстаемся с цинизмом и корпоративной культурой, поощряющей работу «от и до», и начинаем видеть себя в ином свете.

Обратная связь. Третий шанс проснуться предоставляют коучинг и наставничество или получение честной обратной связи от коллег, или критическая оценка работы при аттестации. В этом случае мы можем выявить то, что требует улучшения, уточнить свои цели и развить линии поведения и навыки, необходимые для успешной работы.

Перемены. Четвертый поворотный момент возникает при смене правил игры, установлении новых порядков и других требований к результатам и стратегиям. Подобное происходит, например, при слиянии или поглощении организации или ее подразделений, сопровождаемых сменой руководства. Каждая такая перемена предоставляет нам шанс для обновления, если мы сумеем понять, распознать и использовать эту возможность.

Лидерство. Пятая возможность появляется тогда, когда наше руководство стремится к познанию нового, или мы сами становимся лидерами. В этом случае пробуждение обусловлено нашей решимостью взять на себя ответственность за свои действия, бездействие и результаты, к которым приводят даже самые незначительные поступки. Лидерство – это взаимоотношения не только с другими, но и с самим собой. Для того чтобы стать успешным лидером, нужно уметь слышать других и учиться на ошибках – своих и чужих.

Неудача. Шестой шанс пробудиться предоставляют неудачи, проблемы, конфликты или осознание нависшей опасности. Трудности, с которыми мы сталкиваемся, могут закалить нас и заставить укрепить самозащиту или потребовать отказа от оборонительной позиции и поиска нетривиальных решений. Выбирая новый подход, нацеленный на развитие, мы можем превратить потенциальные проблемы в новые возможности, достичь целей, которые казались недостижимыми, и обнаружить множество способов повышения своей эффективности.

Успех. Седьмая возможность пробудиться появляется тогда, когда мы понимаем, что достигли своего предела, сделав все возможное; когда мы увольняемся или уходим на пенсию; когда достигаем полного удовлетворения, самореализации или всего того, к чему стремились. Тогда у нас появляется возможность все начать сначала и установить себе новую планку достижений и уровня компетентности. В такой ситуации мы обращаемся к тем сторонам своего «я», которые долго подавляли или игнорировали. И мы снова становимся новичками.

Организационная поддержка

Что могут сделать организации для поддержания своих сотрудников в период таких изменений, побуждая их к непрерывному развитию? Когда мы приходим на новую работу, они могут очертить круг наших обязанностей и указать на возможности для развития. Когда мы продвигаемся по карьерной лестнице, организации могут предложить нам обучающие программы и тренинги, обеспечивающие в переходный период необходимые инструменты для достижения успеха. Когда мы получаем обратную связь или оценку, они могут сориентировать нас на повышение профессионального уровня и помочь сделать выбор, направленный на развитие, а не на защиту. При смене руководства организации могут разъяснить новые правила, согласовать их с нами и наделить нас ответственностью за их соблюдение. Когда мы занимаем руководящие позиции, организации могут научить нас управлять своей жизнью, чтобы мы могли стать хозяевами своей судьбы. Когда мы совершаем ошибки, организации могут предложить существенную помощь тем из нас, кто не оправдал ожиданий, сказав им горькую правду, поддержать их в желании научиться чему-либо, возместить нанесенный ущерб и помочь избрать новые стратегии поведения. Когда мы уходим на пенсию или добиваемся успеха, организации могут предложить нам возможности для

дальнейшего развития, например, такие как развитие лидерских качеств, кросс-тренинги, программы переобучения и карьерные перемещения по горизонтали, и другие, предполагающие большую ответственность и новые достижения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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