

ВВЕДЕНИЕ

Обращай внимание на свои мысли –
они станут твоими словами.
Обращай внимание на свои слова –
они станут твоими делами.
Обращай внимание на свои дела –
они станут твоими привычками.
Обращай внимание на свои привычки –
они станут твоим характером.
Обращай внимание на свой характер –
он станет твоей судьбой.

*Мохандас Карамчанд Ганди,
лидер национального освободительного
движения Индии*

Эта книга адресована молодым людям — тем, кто уже вступил на свой профессиональный путь, и тем, кто только задумывается о том, как начать и построить успешную карьеру. Информация, которой мы хотим с вами поделиться, проста и практична, она поможет вам лучше понять себя, правильнее и точнее сформулировать цели, оценить ближние и дальние перспективы.

Метод Белбина, о котором пойдет речь в этой книге, уже помог многим молодым и опытным менеджерам найти себя, построить карьеру и блестящее будущее. Секрет успеха заключается не столько в том, какими знаниями и опытом мы обладаем, сколько в том, как мы *действуем и взаимодействуем с окружающими*, умеем ли слушать, выполнять обещания, можем ли оказать поддержку или попросить о помощи, не боясь прослыть некомпетентными. Наш успех зависит от осознанности отношений с окружающими и самим собой.

Где вы хотите оказаться через 5, 10 или 25 лет? Какую пользу принести? Чего достичь? Что и кто важен для вас? С чем вы согласны и что отвергаете? На что вы готовы пойти или согласиться, чтобы достичь цели и реализовать свои мечты? Мечта фокусирует на себе наши устремления и энергию, дает веру в себя. Желание реализовать свою мечту формирует нас и делает теми, кем мы становимся в итоге.

Про успех много говорят, он многогранен, и ему дают разные наименования. Для кого-то это благополучие, для других — слава, а еще для кого-то — любящая семья.

Успех в деле мы можем определить как момент достижения поставленной цели, когда полученный результат максимально соответствует задуманному. То есть *успешным* может назвать себя тот, кто умеет сгенерировать идею и поставить четкую цель для ее воплощения, составить

план действий, найти союзников и получить осязаемое воплощение своей мечты.

Важно не откладывать и начать как можно раньше разбираться в себе, в своих предпочтениях и ресурсах, внутренних и внешних, талантах и умениях. Что для этого нужно? Вам нужно вдумчиво и реалистично относиться к себе и своему поведению, потому что люди судят о нас по поступкам, которые мы совершаем, и словам, которые произносим. Поведение — это канал коммуникации нашей личности с внешним миром.

В бизнесе внимательно относятся к информации, которую сообщает поведение соискателя интервьюеру или менеджеру при личной встрече. В компанию предпочитают приглашать тех, кто умеет пользоваться своими сильными сторонами и знает, как справляться со слабостями, такие кандидаты проявляют яркое ролевое поведение, они умеют фокусироваться на задаче, работают с увлечением и дают хорошие результаты. Со стилями поведения и девятью ролями вы сможете познакомиться на страницах этой книги. Постарайтесь определить свои роли, начните следить за своим поведением и управлять им (рис. 1).

Открытые Белбином роли можно рассматривать как эволюционно сформировавшийся поведенческий ответ на вызовы среды, когда люди, социально организовавшись, импровизируя и действуя, находили наиболее эффективные решения для возникавших проблем; когда социаль-

ная, интеллектуальная и действенная направленность их поступков формировала в наших предках нужные для выживания паттерны поведения.

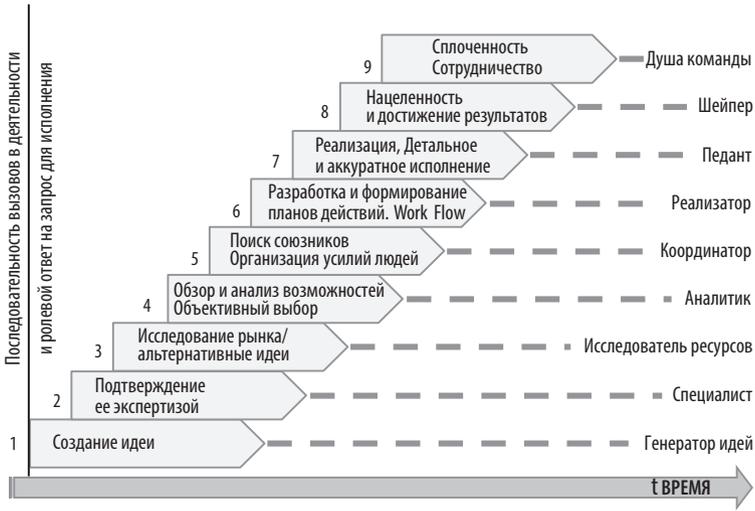


Рис. 1. Последовательность проявления вызовов и соответствующие для их разрешения роли

Почему так важно проявлять поведение, соответствующее ситуациям? Очевидно, для того, чтобы окружающие признали и приняли вас, а когда дело касается карьеры, то адаптивность и умение правильно оценивать запрос ситуации, развивать и рационально распределять свои ресурсы позволит вам приблизиться к успеху.

Благоприятная среда в организации и хорошие отношения между сотрудниками помогают людям чувствовать

себя «на своем месте». Культура среды формируется тремя составляющими: ценностями людей, их осознанностью и поведением. Поведение является решающим и наиболее важным аспектом для формирования успешных стратегий и повседневных бизнес-тактик.

Часто вы понятия не имеете о ценностях ваших коллег, и они могут совершенно не совпадать с вашими. Однако это не значит, что сотрудничество будет невозможным. Прийти к успеху вам поможет умение видеть и принимать стили поведения, отличные от ваших.

Людям нравится работать с теми, кто похож на них. Это называется «эффект клонирования». Итак, вы встретили кого-то, отчетливо напоминающего вас самого — такая же открытость и легкость в общении, энтузиазм, восторженность, — вам легко друг с другом, полная гармония и все чудесно! Но внимание! Вместе успеха вы не добьетесь. Работа не сдвинется с места, потому что два похожих человека будут стремиться осуществлять одну и ту же деятельность, оставляя невыполненными неинтересные, не близкие им задачи, и это приведет к провалу...

Старайтесь искать профессиональных партнеров среди тех, кто не похож на вас. Возможно, многое в них будет вам непонятно, вызовет раздражение... Но отнеситесь к такой ситуации рационально — поведение непонятного вам коллеги дополнит ваше собственное. Ведь именно те его качества, которые вас раздражают, и есть то, чего недостает вам! Научитесь видеть пользу, которую прино-

сит общему делу ваш коллега, когда берет на себя ответственность за участки, про которые вы бы и не подумали, поскольку они вне зоны вашего внимания и ценностей.

Попробуйте подходить к сотрудничеству осознанно, руководствуясь пользой для решения задачи. Используйте принцип, который в менеджменте называется “reciprocity” (взаимность), разделяйте ответственность, не старайтесь взвалить все на себя. Берите на себя ответственность за то, что делаете лучше других. Создавая союз противоположностей, вы создаете *agile unit*, который будет отличаться гибкостью и устойчивостью. В таком тандеме сильные стороны коллег скомпенсируют ваши слабости и, наоборот, ваши достоинства «закроют» слабости коллеги.

Старайтесь искать профессиональных партнеров среди тех, кто не похож на вас.

Есть несколько факторов, на которые следует обращать внимание, если вы решили построить успешную карьеру. Позаботьтесь о том, чтобы включить в свои планы человеческий фактор как **первый** и самый важный.

В экономике принято выделять пять ограниченных ресурсов, которыми располагает общество. Первый — это земля и все природные ископаемые, в том числе вода и воздух, второй — это люди, занятые в экономической

деятельности общества, третий — капитал, включающий в себя финансы и основные средства, то есть здания, машины, оборудование и т. д., четвертый — это предпринимательство, необходимое для организации экономической деятельности людей и принятия на себя рисков, и, наконец, пятый, недавно добавленный к списку, ресурс — это технологии, информация, наука, искусство, религия, знания, то есть те «продукты», которые являются результатом интеллектуальной деятельности людей.

Мы привыкли и используем иностранное слово «ресурс», вовсе не задумываясь над тем, что в других языках «re-source» означает «самовосстанавливающийся источник».

Первый ресурс, *земля*, есть и будет источником благополучия общества, если *люди* будут обрабатывать, облагораживать и рачительно использовать ее. Ресурс *люди* создают и совершенствуют все прочие рассматриваемые ресурсы, используя при этом качество, которое присуще только человеку, — *предпринимательство*. Нетрудно сделать вывод, что именно люди и есть тот первичный ресурс, признанием и развитием которого заниматься нужно в первую очередь и непрерывно. Человеческий фактор определяет успех организаций и общества.

Поэтому говорить сегодня об эффективности, производительности, результативности, КРІ абстрактно, опираясь лишь на цифры и big data, не учитывая того, что все благосостояние планеты создается организациями,

в которых работают люди, с их идеями, талантами, эмоциями и надеждами на лучшее будущее для своих детей, нереалистично и безнадежно.

Второй фактор — это среда и условия, которые вы выбираете для себя, в которых хотите работать. Это культура организации. Она может оказаться для вас благоприятной, и тогда вы сумеете добиться успеха и как профессионал, и как личность. Если среда окажется не вашей, не отчаивайтесь — вы найдете такую работу, где будете востребованы, нужно только четко понимать, чего вы хотите добиться.

Третий фактор — это люди вокруг вас, на работе и в личной сфере. Старайтесь отмечать в людях сильные стороны, избегайте осуждения, вступайте в рабочие отношения с коллегами, которые дополняют, а не «клонировают» вас, подходите к сотрудничеству осознанно. В современном VUCA-мире, в условиях высоких профессиональных требований и ограниченности времени ваша открытость к сотрудничеству, умение быстро вступать в динамичные команды, находить в них свое место и показывать лучший результат позволят вам достичь успеха. Индивидуальный успех в сегодняшних условиях возможен как составляющая сотрудничества высокопрофессиональных индивидов, у которых есть выбор.

Четвертый фактор — это работа, задачи, степень ответственности, которые вы берете на себя. Делайте это осознанно и старайтесь отдать больше, чем взять. Выбирайте

работу под себя, отвечайте на вызовы, но не стремитесь в капкан провалов, когда требования к вам далеки от ваших естественных ролей.

Пятый фактор — это ваша мечта, как путеводная звезда! Четкое формирование цели, вера в себя и свои силы, выбор правильных условий, союзников и планирование сроков определит траекторию движения к успеху.

Шестой фактор — это сохранение за собой права выбора дела, которым вы хотите заниматься. Право выбора обеспечит вам свободу и самостоятельность, креативность, профессионализм, умение и готовность принять на себя ответственность и показать высокую результативность.

Седьмой фактор — это умение входить в состояние сосредоточенности на работе — «фокус», при этом важно понимать свое ролевое участие. Оказываясь в состоянии «потока» (flow), вы реализуете свою стратегию успеха (рис. 2).

Восьмой фактор — это искусство удерживать баланс основных составляющих деятельности: *социальных, интеллектуальных и действенных*. Отсутствие какой бы то ни было составляющей приведет к нарушению последовательности любого рабочего процесса. Определите свои роли, знайте свою «партию» участия и следите за тем, чтобы совместная деятельность отвечала задаче и всегда находилась в балансе.

В главных ролях

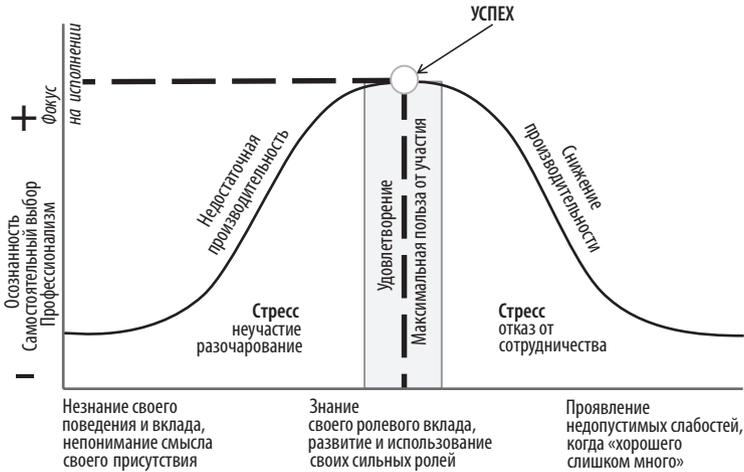


Рис. 2. Уровень высокой вовлеченности в работу

определяется двумя важными факторами:

- понимание своего участия и своего ролевого вклада в работу;
- фокус внимания и энергии на исполнении.

Прочитав книгу, вы познакомитесь с концепцией девяти ролей и новым языком менеджмента, который может объяснить любые сложные аспекты бизнеса просто и гармонично.

Здесь приведены практические примеры, полученные при работе с клиентами, среди которых такие организации и компании, как BP, BT, British Airforce, Shell, BMW, Mercedes Benz, Deutsche Telecom, Mobile, Novartis, Roche, Schering, Coca Cola, Mars, РосНефть, Газпром, Росатом,

Введение

Базел, British Royal Navy, Police Australia, ООН, Всемирный банк, Европейская комиссия. Конечно, стоит сказать и о том, что метод Белбина используется в школах и университетах.

Ассоциация Белбина работает на шести континентах, на 20 языках, в том числе на русском языке в России, Украине, Казахстане, в странах Балтии.

Для практического применения метода Белбина в бизнесе разработана система поддержания управленческих решений при организации бизнеса MSES TRiNGiNE/Interplace. В конце книги, в разделе «Приложения», приведены несколько отчетов, полученных с помощью системы. В них представлена информация об аспектах работы, выраженная в ролевых терминах. Информацию о системе можно найти на сайте www.tringine.com.

Эта книга покажет вам новые нетрадиционные решения и подходы к формированию ваших собственных стратегий успеха и карьеры. Мы надеемся, что практичность и новизна советов, приведенных в ней, позволят вам по-новому оценить ситуации, складывающиеся как в личной жизни, так и на работе.

Мы желаем вам удачи и новых инсайтов!

Татьяна Рунге и Team and I