

Дженнифер

---

Гарви Бергер

---

МЕНЯЕМСЯ

---

НА РАБОТЕ

---

Мышление

---

и развитие

---

лидера

---

В СЛОЖНОМ

---

мире

---

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

Введение .....	11
----------------	----

## ЧАСТЬ I

### ВОЗРАСТАНИЕ СЛОЖНОСТИ

Глава 1. Начинаем разбираться .....	17
Глава 2. Погружаемся глубже .....	39
Глава 3. Ищем границы роста .....	63

## ЧАСТЬ II

### ПОМОГАЕМ ДРУГИМ

Глава 4. Тренинг «границы роста» .....	87
Глава 5. Трансформация профессионального развития .....	115
Глава 6. Привычки разума .....	137

## ЧАСТЬ III

### МЕНЯЕМСЯ НА РАБОТЕ

Глава 7. Помогаем лидерам развиваться .....	161
Глава 8. Культивируем мудрость .....	191
Для заметок .....	213
Приложение А. Для справки .....	215
Приложение Б. Миндальный хлеб либби .....	223
Об авторе .....	225
Примечания .....	227

*Джеффу Корреллу, декану высшей педагогической школы Университета Джорджа Мейсона, и Робину Бэйкеру, директору Новозеландского совета по научным исследованиям в области образования. Вы лучшие лидеры для меня. Эта книга появилась не в последнюю очередь благодаря вашей неизменной поддержке. Но, помимо этого, вы создали для меня возможности меняться на работе, совмещая обучение с выполнением задач*

# Введение

Мы блуждаем в пустыне, сами того не замечая. Трудности современной эпохи вызваны экологическими, социальными и технологическими изменениями в масштабах, невообразимых еще полвека назад. Методы управления компаниями чрезвычайно важны не только для них самих: они могут изменить ход событий на планете. Мы должны объединить наши усилия, чтобы добиться бóльших и более осознанных изменений, чем когда-либо в истории человечества. Довольно серьезная задача, и вряд ли мы с ней справляемся, по крайней мере сейчас. И все же при должном старании эта цель достижима. Но какие именно усилия нужно приложить? С чего начинать?

Несколько тысячелетий назад у наших предков существовала четкая система ритуалов перехода от одного жизненного этапа к другому. Некоторые были потенциально опасными, другие — общинными и поддерживающими. Если бы вы жили в то время, то с ранних лет знали бы свой путь. Верили бы, что, следуя по определенному пути, однажды достигнете зрелости, мудрости и уважения окружающих. Это не всегда становилось бы легкой и приятной прогулкой, но существовали бы ориентиры. И по ним можно было бы судить о следующем шаге. Сегодня мы пользуемся разными картами. Вы можете забить в поисковике мой адрес и посмотреть спутниковый снимок крыши моего дома. Или пойти в отдел кадров и увидеть, как связаны рост зарплаты и производительность. И понять, как действовать для дальнейшего повышения дохода. Можно приехать в незнакомый город и ввести адрес в GPS-навигатор. И приятный женский голос расскажет, где повернуть и сколько времени осталось до прибытия в пункт назначения.

Но при всех новых возможностях мы потеряли то, что было тысячу лет назад у наших предков, — знание того, чего мы сможем достичь в течение жизни. Карты Google не покажут пересечения наших идей и взаимоотношений с высоты 2 км. GPS-навигатор не найдет новый маршрут, если в 40 лет вы сделали неправильный поворот. И ни один отдел кадров не подскажет, куда

двигаться и на какую гору взбираться, чтобы реализовать свой потенциал и проявить себя лидером другим, более полезным способом. Даже с учетом всех новых технологий и карт мы до сих пор не знаем, как думать, говорить, ощущать себя и жить, чтобы преодолеть невероятно сложный ландшафт настоящего и пройти через извилистый лабиринт противоречивых возможностей и проблем будущего.

Книга, которую вы держите в руках, призвана в этом помочь.

Даже в современном мире есть некий алгоритм или предсказуемость в развитии взрослого человека. По сути это карта, которая поможет преодолеть переходные этапы в жизни, а также оказать поддержку другим людям. Так мы не только избавимся от тревоги и растерянности, но и научимся работать вместе над достижением целей. Появятся совершенно новые решения, в отличие от существующих, которые лишь усугубляют ситуацию.

Моя книга предназначена читателям, заинтересованным в понимании форм и особенностей развития взрослых людей. Она адресована и тем, кто ищет поддержки в росте и развитии или хочет помочь в этом другим, а чаще — и то и другое. Это очень важно. Нередко мы ждем от людей мыслей и действий, до которых они еще не доросли. И не всегда знаем, как мотивировать окружающих приобрести новые навыки. При чтении в первую очередь вы, скорее всего, будете думать о себе и своем развитии. Но потом наверняка вспомните коллег и найдете способы их поддержать.

Я разбила книгу на три части, чтобы помочь разным типам читателей. Часть I «Возрастание сложности» предназначена для желающих погрузиться в теорию развития взрослого человека. Понять, как это работает, как определяются этапы и как мы можем меняться в течение жизни. В главе 1 содержится обзор теории и объясняется, почему она нужна. Глава 2 предлагает более глубокий взгляд на развитие взрослых с большим количеством примеров. Она позволит разобраться в отдельных аспектах теории и узнать, как выглядят разные формы сознания в организационной сфере. Глава 3 дает представление об измерении. О том, какие вопросы можно задать себе и другим, как научиться прислушиваться и делать предположения о развитии людей вокруг нас. Вместе эти главы представляют собой глубокий, но — надеюсь — увлекательный взгляд на одну из самых действенных теорий о том, как мы осмысливаем окружающий мир. И почему иногда смысл событий от нас ускользает.

В части II «Помогаем расти» мы перейдем к тому, как обеспечить развитие сотрудников в организациях и как повлиять на людей, которые, возможно,

не заинтересованы в росте. Эти главы будут полезны всем по-разному в зависимости от возможности воздействовать на других. В каждой следующей рассматриваются всё более крупные группы и системы. Глава 4 посвящена взаимосвязи развития и тренингов. Она будет полезна тренерам, организационным консультантам и всем, кто работает с каждым человеком индивидуально. Глава 5 затрагивает работу с большими группами, в ней говорится о программах повышения квалификации и тренингах. В 6-й мы поднимемся на более высокий уровень обобщения и рассмотрим кирпичики, из которых складывается профессиональное развитие любого рода. Увидим, что помогает людям расти и учиться. Каждый подход ориентирован на тех, кто поддерживает рост и развитие сотрудников: специалистов по организационному развитию, кадровиков, а также фасилитаторов и экспертов по лидерству. Если вы руководитель, то тоже извлечете пользу. Ведь если мы целенаправленно развиваем организацию, то заботимся о росте сотрудников не меньше, чем о расширении бизнеса.

Часть III «Меняемся на работе» переносит возможность меняться на работе на нашу повседневную жизнь. Вообразите мир, где трудовая деятельность — основа и смысл развития личности. Если часть II рассматривает отдельные события, врывающиеся в размеренное течение рабочей жизни, такие как тренинги или программы развития, то третья затрагивает непосредственно трудовые будни. Я большой сторонник тренингов и других мероприятий по обучению и развитию. Более того, зарабатываю их проведением. Но если намереваться изменить мир, то нужно сконцентрироваться на любых, даже самых незначительных изменениях. Обратите внимание на то, что происходит каждый рабочий день, а не по особым случаям. Главу 7 мы написали вместе с Китом Джонстоном. В современном мире лидерам все сложнее справляться со сложностью и неопределенностью. Возможно, наши советы помогут. В главе 8 содержатся практические рекомендации, как внедрить эти идеи в повседневную рабочую жизнь.

Я постаралась сделать понятными идеи роста и развития. И прояснить, как этим процессам можно способствовать. Кроме того, мы по-новому взглянем на инструменты и способы, призванные помочь расти как нам самим, так и другим. Теория развития взрослого человека возникла сравнительно недавно. Прямо сейчас мы создаем будущее, изучая, как эти идеи могут быть использованы. И хотя эта книга, к счастью, закончена, на самом деле все только начинается. А именно обсуждение того, как поддержать самих себя и других в развитии и внести свой вклад в спасение терпящего

бедствие мира. Если бы только каждый поверил в то, что рабочее место может служить отправной точкой для приобретения мудрости, в которой так нуждается мир, открылись бы новые возможности для изменения трудовой жизни в будущем. Простор для нашего развития — вот настоящая проблема современности, а вовсе не уменьшение запасов нефти, железных руд или золота. По-настоящему сложно создать более сострадательную, осмысленную и здоровую атмосферу для взаимодействия людей и остальных существ на этой хрупкой планете. Приглашаю вас к диалогу. И с нетерпением жду рассказа об открытиях, которые ожидают каждого по мере продвижения к концу книги.

Дженнифер  
Гарви Бергер

МЕНЯЕМСЯ  
НА РАБОТЕ

Мышление  
и развитие  
лидера  
в сложном  
мире

[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

