

второе дыхание для вашего бизнеса

АНАСТАСИЯ ФОКИНА

Лидеры дышат глубоко

Секреты управления
в меняющемся мире



серия осознанного лидерства

Анастасия Фокина

**Лидеры дышат глубоко. Секреты
управления в меняющемся мире**

«Издательские решения»

Фокина А.

Лидеры дышат глубоко. Секреты управления в меняющемся мире /
А. Фокина — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-536927-7

Какой он — лидер в эпоху хаоса и перемен? Брутальный, непреклонный или гибкий? Как обрести ясность и принимать верные решения? Анастасия Фокина топ-менеджер международной компании, финансист и психолог, расскажет как избегать ошибок, раскрыть свой уникальный лидерский стиль, не бояться конфликтов и овладеть приемами убедительных презентаций. Вы поймете, что управляет вами и начнете управлять ожиданиями других. Лидерство — это не просто гонка за достижениями, а жизнь по гармоничным правилам.

ISBN 978-5-00-536927-7

© Фокина А.

© Издательские решения

Содержание

Автобиография	6
Посвящение	8
Введение	9
От автора. Личная история и поиск смысла	12
Погружение	16
История творит лидеров или лидеры – историю?	16
Природа лидерства	19
Анализ 10 лидерских стилей	24
Часть первая	34
Глава 1: Понять себя и развить уникальный стиль лидерства	42
Как понять себя?	42
Контакт с самим собой	57
Конец ознакомительного фрагмента.	62

Лидеры дышат глубоко Секреты управления в меняющемся мире

Анастасия Фокина

Редактор Алена Данилянц

Корректор Валентина Лаверова

Художник Иванов Анатолий, Тиунова Юлия

© Анастасия Фокина, 2021

ISBN 978-5-0053-6927-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Автобиография



Я всегда сопротивлялась традиционным подходам в управлении, основанным на власти и позиции силы. Их неэффективность я ощущала на себе в школе, институте, на работе. Закрываясь, я переставала включаться. Однако мне хотелось найти подход, который будет работать для таких упрямых, как я, и будет **вдохновлять, а не подавлять**.

20 лет я занималась финансами и столько же медитацией и развитием внутреннего наблюдателя. Не могу определить, что больше повлияло на мое становление как личности и карьеру. Думаю, это глубинная потребность соединять несоединимое.

В 2002 году я с отличием закончила РЭА им. Г. В. Плеханова, однако уже через три года работы в различных московских банках, разочаровавшись в методах управления, я оставила карьеру финансиста и присоединилась к вайшнавской общине для изучения йоги, медитации и поиска баланса и вдохновения. Проведя там три года, я узнала о мотивации людей и лидерстве больше, чем за всю свою предыдущую жизнь. В общине её члены с энтузиазмом занимались проектами, не получая за это денег. Медитация помогла мне значительно повысить концентрацию и начать слышать свою интуицию. Этот опыт перевернул мой взгляд на карьеру в бизнесе.

Вернувшись в финансы, я начала экспериментировать и применять новые техники. Пройдя опыт работы в различных индустриях, от инвестиционных холдингов до логистики и производства, я стала членом присяжных бухгалтеров в Великобритании (СІМА) и, наконец, возглавила финансы в крупном международном банке. Все это время я настраивала свой внутренний инструмент лидерства на собственный уникальный лад.

Незадолго до начала мировой пандемии я решила написать книгу о лидерстве, обращенную к самой себе, какой я была 20 лет назад. Я помнила о своих вопросах, страхах, сомнениях и захотела помочь таким как я пройти путь лидерства увереннее, продуктивнее и радостнее. Карантин застал меня на Бали, где за 6 месяцев интенсивной работы родилась моя книга. Ежедневно наблюдая, как пандемия меняет мир, я еще раз убедилась, что трансформация бизнеса неизбежна, и она начинается с личной трансформации лидера.

#

Анастасия Фокина

Посвящение

Я посвящаю этот труд моей маме, которая всегда вдохновляла меня прислушиваться к внутреннему голосу и прокладывать свой уникальный путь в жизни.

Я посвящаю эту книгу моему отцу, который бесконечно верил в мои способности, даже тогда, когда мне чего-то не удавалось достичь.

Я благодарна моей бабушке, которая воспитала меня в духе аристократии, привила вкус и стиль, а также стремление постоянно совершенствоваться и никогда не останавливаться.

Я благодарна моему дедушке, который служил для меня примером идеального лидера, кем я всегда стремилась стать – справедливым и мудрым. Того, рядом с которым люди расцветают и чувствуют себя под полной защитой.

Я благодарна многим лидерам и коллегам из компании Хоум Кредит, которые десять лет инвестировали в меня свое время и энергию и помогли мне стать тем, кем я сейчас являюсь.

Я благодарна своему духовному учителю Его Святейшеству Бхакти Бхринга Говинда Свами, который двадцать лет назад взял меня под свою опеку и постоянно заботился о моем духовном и жизненном росте.

Я благодарна своему мужу и сыну, которые поддерживают меня в любом начинании и жертвуют своим временем и силами, чтобы помочь мне закончить начатое.

Без вас эта книга не состоялась бы!

Введение

Лидеры дышат глубоко..

Дышать – значит жить. Глубоко дышать – значит жить полной жизнью.

Нам легко дышится, когда все идет хорошо или как мы запланировали. Но обратите внимание: встречая даже небольшое препятствие на пути, мы не замечаем, как ритм дыхания тут же меняется: мы замираем или наоборот – наше дыхание учащается. Но неизменно мы физически реагируем на внешний стресс, непредвиденную ситуацию, сильную эмоцию.

Задержка или прерывистость дыхания ухудшает снабжение мозга кислородом. Мы чувствуем скованность, зажатость, замутняется понимание, рождаются сомнения, которые при длительном кислородном голодании вызывают внутренний хаос. Повышается импульсивность суждений и ухудшается коммуникация. Мы можем испытывать это сотни раз за день, однако легко справляемся, как только убеждаемся, что ситуация для нас безопасна. Дыхание восстанавливается.

Лидеру приходится чаще других встречаться с ситуацией непредсказуемости и разрешать нестандартные вопросы, на которые нет правильных ответов. Поскольку лидер несет ответственность не только за себя, но и за команду, бизнес, то это накладывает дополнительный отпечаток на уровень стресса во времена перемен. Опытный лидер умеет справляться со стрессом, и использовать препятствия на пути как возможности для роста.

В ситуации, когда перемены сменяют одна другую и жизнь постоянно меняет правила без предупреждений, даже опытному лидеру становится нелегко. Дыхание всё чаще становится прерывистым и, не обращая на это внимания, мы постепенно позволяем эмоциям, стрессу овладеть и начать управлять нами. В это время сами пытаемся управлять людьми, проектами, бизнесом, забывая об элементарном понятии – управление начинается с себя.

В книге «Лидеры дышат глубоко» мы раскроем секреты и практические инструменты управления собой, командой и бизнесом, которые необходимы лидеру как воздух. С помощью таких простых методов повышения осознанности как развитие «внутреннего наблюдателя», раскрытие интуиции и эмоциональной грамотности – вы сможете лучше понимать, что происходит внутри и вокруг вас — освоить потенциал, данный природой.

Книга «Лидеры дышат глубоко» предлагает *практический подход* к решению таких важных задач как управление собой в стрессе, построение эффективной команды, удержание ключевых сотрудников и привлечение талантов, так необходимых для перестройки бизнеса.

Мы рассмотрим наиболее эффективные методы влияния, секреты построения убедительных презентаций, новые правила игры и конкуренции. Принятие объемных решений, управление компанией через миссию, а не планирование, использование интуиции и инновационных решений для прорыва и выхода на новый уровень.

Методы из этой книги помогут лидеру оставаться уверенным и управлять ситуацией, как сложно она не выглядела бы. Помогут сохранять кристальную ясность мышления, правильное умонастроение и широту сознания.

Древние мудрецы говорили, что методы контроля дыхания (пранаяма) помогают управлять внутренним состоянием, расслаблять тело, отпускать эмоции и прояснять сознание. Глубокий вдох — остановка — глубокий выдох.

Простые дыхательные упражнения за несколько минут нормализуют сердцебиение, сознание проясняется. Свежая доза кислорода даёт свободу мышления. Выдыхая и отпуская эмоции, мы способны четко видеть, принимать верные решения и взвешенно реагировать.

Одним словом, глубокое дыхание – это ясность и свобода мышления, которая транслируется в четкое видение, адекватные решения и открытую коммуникацию.

Однако не только пранаяма помогает лидеру оставаться спокойным и ресурсным.

Управление бизнесом – хоть и комплексный процесс, но начинается с простого шага – управления собой. На страницах этой книги мы рассмотрим, как развитие внутреннего наблюдателя, интуиции и эмоциональной грамотности, научит нас управлять дыханием и поможет развить и усилить ключевые качества современного лидера:

- Визионерство, как способность мечтать
- Спонтанность и гибкость
- Креативность
- Позитивный настрой
- Гармоничный подход
- Контакт с интуицией
- Объемное мышление
- Эмпатия
- Способность решать сложные задачи
- Инновационность

Современный лидер – это осознанный лидер. Который знает свои «слепые зоны» и работает над ними. Он использует правое полушарие мозга и эмоциональный интеллект не меньше, чем левое. Можно сказать, что он использует весь свой мозг в управлении бизнесом, а не только одну его половину – традиционно рациональное левое полушарие. Это дает ему явное преимущество в неструктурированной и стихийной среде современного бизнеса, где конкуренция давно выходит за пределы индустрии, а скорость изменения равна одному клику мышки.

Чтобы трансформировать бизнес на новый уровень, лидер должен трансформировать себя. Эта книга о том, что эпоха традиционных лидеров завершилась. Через работу над своими «слепыми зонами», расширением сознания и калибровкой мышления, вы достигнете своей цели.

А ваш бизнес – новых высот.

Антидот хаоса и неопределенности – это ясность и четкость. Журнал Forbes утверждает, что в кризис выживает и преуспевает тот, кто обладает ясным мышлением, ясной и четкой коммуникацией:

«... Ясность в миссии, процессах и приоритетах повышает качество принятых решений, что в свою очередь приумножает счастье сотрудников, лояльность клиентов и прибыльность компании».

Осознанный лидер дышит глубоко... Кто такой «осознанный лидер» и как откалибровать свое мышление, открыть новые горизонты и придать второе дыхание своему бизнесу, вы прочитаете в этой книге.

Это не список рецептов или готовая инструкция. Данная книга – это путешествие, эксперимент по изменению мышления, раскрывающая секреты вашего потенциала и возможностей.

Лидеры дышат глубоко, а бизнес достигает большего!

When relaxed, our mind do magic – Stanford university

От автора. Личная история и поиск смысла

Мой самый первый опыт лидерства был далек от совершенства. Когда мне было пять лет, родилась моя младшая сестра. Она была такая маленькая и нежная! А когда она немного подросла и ей исполнилось три, я была уверена, что как старшая, должна за нее отвечать, оберегать и наставлять. Но ребенок не слушался. Это приводило меня в отчаяние. Мне было рано тогда знать, что маленьким детям свойственно плакать и беспокоиться, я чувствовала себя беспомощной, неспособной правильно заботиться о сестре. Я повторяла ей раз за разом, что нужно делать, однако мои слова пролетали у нее мимо ушей. Это рождало во мне панику и страх, я думала, что не справляюсь, и из-за этого становилась все более жесткой и категоричной. Я пыталась подавлять сестру силой, пока та не начинала плакать и звать маму.

Позже, в школьные и институтские годы, я периодически вызывалась на роль старосты. Вспышки паники, беспомощности, а за ними – неизбежная жестокость и гнев преследовали меня и тогда. Особенно, когда находился кто-то, кто бросал мне вызов или просто игнорировал меня, как когда-то моя сестра. Для меня это было, словно красная тряпка для быка в корриде. Я говорила себе: «Он меня не слушается! Я его уничтожу!» И бросалась в атаку с яростными и одновременно напуганными глазами. Раз за разом я проигрывала этот бой. А однажды я поняла, что мне не суждено быть руководителем. Меня не слушают, мне не подчиняются – значит, это не моё.

Тогда, приходя в школу, институт, а позже и на работу, я ненавидела тех учителей и руководителей, которые оказывали на меня хоть малейшее давление. Я дерзила в ответ и всем своим видом давала понять, что меня силой не возьмешь! Я бросала вызов непонятным правилам, ограничивающим мою свободу.

Я сознательно нарушала правила и, чем сильнее на меня давили, тем несноснее я становилась. Так, когда учителя в последнем классе школы поставили передо мной ультиматум: либо я надену сменную обувь, либо они меня не пустят на порог школы – я пришла в домашних тапочках со свисающими заячьими ушками. Сопrotивляясь, я все же до конца не понимала, что меня больше всего раздражало в моих учителях и руководителях. Будучи гиперчувствительна к любому давлению со стороны, я совсем не замечала того, как жестко сама давлу на окружающих, в особенности, когда они делают не так, как я хочу. Я игнорировала это в себе и ненавидела в других.

Так как с менеджментом у меня не складывалось, я стала отдавать предпочтение экспертным должностям, на которых мне не надо было никем руководить. Так мне было легче сохранять баланс, не нервничать и быть эффективной. Наверное, это так и продолжалось бы, если бы десять лет назад мне не встретился руководитель, который полностью перевернул мое представление об управлении и лидерстве.

В отличие от других финансовых директоров, он не прикрывался маской серьезности, подчеркивая собственную важность. Напротив, приходя в офис, он одаривал нас обезоруживающей улыбкой. На пути в кабинет он успевал каждому сказать что-нибудь вдохновляющее, делая это неформально: ему искренне хотелось, чтобы команда состояла из счастливых улыбающихся людей. Меня такой настрой вводил в состояние ступора. Я не понимала, зачем?! Однако к хорошему быстро привыкаешь, и уже скоро мы в офисе стали чаще смеяться и шутить.

Но еще больше меня поразило, что этот директор никогда не пытался давить на меня, предоставляя возможность выбора. Он не спускал задания сверху, а советовался, обсуждал их со мной и радовался, когда у меня получалось что-то оригинальное и нестандартное. А ведь раньше мне за это «подрезали крылья».

Я почувствовала себя другим человеком. У меня пропала необходимость подстраиваться или наоборот, бунтовать. Мне настолько нравилось работать в таких условиях, что я могла быть самой собой, а зачастую даже превосходила себя, быстро поднимаясь по карьерной лестнице.

В итоге я поняла, что это значит – быть руководителем. Почувствовав, что это идеальный подход ко мне, я захотела поделиться с другими тем, каково это – работать в безопасной атмосфере принятия и позитива с возможностью творить. Я решила, что должна стать именно таким руководителем – лидером, который вдохновляет меня саму.

Моя команда со временем разрасталась, а я получала все больше удовольствия, видя, как ребята раскрываются, растут и меняют свой подход. Процесс однозначно работал, команда показывала отличные результаты!

Затем у меня родился сын, и материнство подарило мне новые осознания. Я поняла, что могу быть сильной и при этом мягкой, знающей и одновременно любящей. Во мне проявились сострадание и безусловная любовь.

Вернувшись к карьере, я, не задумываясь, стала применять новый подход в работе со своей командой и окружающими. Совсем скоро мне предложили войти в топ-менеджмент компании. Так я получила возможность протестировать свои навыки в больших масштабах, управляя командой в 600 человек. Мы внедрили инновационный проект в колл-центре – «Счастливый сотрудник = счастливый клиент», который завоевал несколько серьезных наград, в том числе «Хрустальную гарнитуру», HR brand.

Меньше чем через три года мне предложили должность финансового директора.

Я всегда мечтала стать финансовым директором в банке, но теперь оказалась в тупике. Несмотря на весь мой позитивный опыт, эта должность все же ассоциировалась у меня с образом супер-серьезного эксперта, который знает все, никогда не ошибается и легко отвечает на любые вопросы. Опять идеализация. Опять недоверие к себе. Опять паника, беспомощность и... агрессия.

Даже сейчас, когда пишу эти строки, я чувствую, как меня передергивает от напряжения. Нет, не хочу возвращаться в те ощущения.

Стремясь стать идеальным финансовым директором, я замкнулась в себе. Любые вопросы коллег я воспринимала как критику и попытку разоблачения. В панике я нападала в ответ. Ровно через год, на свой 38-й день рождения я «дошла до ручки».

Лежа без сил, испытывая боль и неудобство из-за отеков, я задыхалась от аллергического криза. Мое когда-то спортивное тело давно обвисло и покрылось целлюлитом, мышцы потеряли былую силу и форму и по структуре напоминали желе. Лицо было покрыто прыщами из-за грязной лимфы и неправильного питания. Шея была увеличена и очень болела, УЗИ показало, что у меня 38 воспаленных лимфоузлов. Я выглядела изможденной от стресса и постоянного недосыпания.

В семье дела обстояли не лучше: отношения с мужем стали прохладными, последние полгода мы не находили общего языка. Я часто испытывала раздражение на себя и на него. Мы перестали относиться друг к другу, как раньше, из-за катастрофической нехватки времени и постоянного нервного напряжения. Наши отношения потеряли теплоту и доверие.

Меня не покидало чувство вины, что я провожу мало времени с сыном, который неумолимо растет. Я осыпала его подарками, чтобы хоть как-то компенсировать свое отсутствие и частые командировки. Кроме того, я набрала лишний вес, пребывала в апатии, ощущала отсутствие мотивации и разочарование в жизни. Меня угнетало это чувство беспомощности, невозможности что-либо изменить: взяться за здоровье, восстановить отношения с мужем, больше времени проводить с теми, кого я сильнее всего люблю и ради кого, собственно, живу...

В то же время я находилась на подъеме своей карьеры. Уже год на посту финансового директора я успешно реализовывала крупные проекты, привлекала серьезные инвестиции, заключала миллионные сделки и фиксировала рекордную прибыль.

Что это – успех или поражение?

Стоимиллионные сделки и рекордные прибыли против изможденного тела, разрушенных отношений и брошенного ребенка, который растет сам по себе. Внешне я была победительницей, но внутренне чувствовала себя неудачницей. Я задавала себе вопрос: «Разве о таком будущем ты мечтала, когда с отличием окончила экономическую академию и строила планы на жизнь?»

Кто-то из читателей может сказать: «Ну понятно, это неизбежная плата. Чтобы построить карьеру, нужно чем-то пожертвовать!»

Но так ли это? Та ли это жертва? И я приняла вызов.

Ровно через год, к своему 39-летию, я сбросила двенадцать килограммов, вернула спортивную форму благодаря еженедельным трехразовым тренировкам, воскресила романтику в отношениях с мужем и сблизилась с сыном. При этом на работе еще больше сплотила команду, заключила очередную многомиллионную сделку, помогла компании продолжить рост и снова побить рекорды по прибыли, увеличив ее в полтора раза относительно предыдущего года.

Сейчас я чувствую себя абсолютно здоровой и полной сил. Аллергия больше не беспокоит, а лицо помолодело лет на десять и даже изменило форму, став более симметричным.

Приняв решение не фокусироваться только на карьере, я захотела создать что-то свое – книгу. Начав писать ее, я отправилась в отпуск на Бали. Это было 12 марта 2020 года. Уже через несколько дней аэропорты большинства стран закрылись, а рейсы один за другим отменялись. Была объявлена пандемия. Я и моя семья не смогли вернуться домой.

Волею судьбы вместо 10 дней я провела на Бали шесть месяцев. При этом мой отпуск оборвался, так и не начавшись, поскольку компании срочно потребовалось мое полное внимание для перестройки бизнеса на новый режим работы во время кризиса. Работая удаленно, я проводила много часов у телефона, анализируя ситуацию и принимая нелегкие решения. Почти весь оффлайн-бизнес остановился.

Интересно, что именно этот интенсив – кардинальная трансформация мира за считанные недели, подтолкнул меня к тому, чтобы ускорить написание книги. Я четко осознала, что она нужна, и нужна прямо сейчас!

Так, за время пребывания на острове я полностью закончила книгу о лидерстве, а еще каждый день вела для себя дневник, который потом тоже решила опубликовать. Он был моим помощником, опорой и вдохновением на протяжении нескольких последних месяцев работы: перестройки бизнеса, перестройки самой себя и написания первой в жизни книги. И хотя делиться столь сокровенным невероятно сложно, я подумала, что мой дневник может стать еще чьей-то опорой во время трансформации.

Думаю, Бали добавил колорита обоим моим книгам. Покинув привычное окружение, я стала размышлять и интегрировать все, чему научилась до этого момента. Позитивная креативная энергия острова придавала мне уверенности, я раскрывала свое сознание, позволяя подсознанию дополнять и окрашивать сухие рациональные главы книги.

Эта книга – поиск смысла во вновь сложившейся ситуации в мире, поиск внутренней опоры для лидера. Новые правила игры и их последствия. Ведь трансформация лидеров неизбежна и нужна прежде всего им самим.

В этой книге я делюсь теми находками, которые помогли мне взять под контроль свою жизнь, трансформировать её и стать по-настоящему счастливой мамой, женой и успешным руководителем.

Я написала эту книгу для самой себя. Для себя той, которой я была двадцать лет назад, когда не знала, что делать, чувствовала себя беспомощной, нещадно мани-

пулировала собой и окружающими, желая получить то, что и без того было у меня внутри.

Готовы? Дышите глубже, мы погружаемся!

Погружение

История творит лидеров или лидеры – историю?

Что, если бы Гитлер передумал быть вождем нацистской Германии? Занял бы его место кто-то другой из его приближенных? Страдал бы мир от Освенцима, либо его удалось бы избежать?

Стивен Хокинг в результате своих последних открытиях квантовой физики, утверждал, что история относительна и в значительной степени зависит от наблюдателя, фиксирующего ее. Что исторические события могут существовать как совокупность вероятностей в одной точке.

Таким образом, мы можем предположить, что когда изменения назревают в обществе – они так или иначе должны проявиться. Лидер тоже проявляется в тот момент, когда он нужен обществу и становится инструментом в истории изменений. Возможно, если бы Гитлер появился в 21 веке, то не смог бы сделать и половины того, что ему удалось в начале XX века просто потому, что большинство населения планеты не готово к войне и не видит смысла в подобном стиле решения проблем.

Конечно, это пример экстремальных уроков из нашей истории, однако в начале XX века, по мнению некоторых историков, немецкое общество было готово к слепому подчинению. Если бы Гитлер в какой-то момент передумал совершать свои коварные планы, его место занял другой лидер, которого также называли бы харизматичным и подчинялись бы ему.

Трудно определить, что же больше повлияло — лидеры на историю, или история на лидеров. Скорее, это риторический вопрос. Однако мы с вами можем проследить, каким образом этапы развития общества влияли на качества лидеров, которых мы выбираем.

1. ПРИМИТИВНОМУ ОБЩЕСТВУ НУЖНЫ ПРИМИТИВНЫЕ ЛИДЕРЫ...

Справедливости ради – не только немцы были готовы слепо следовать диктатору. Вплоть до начала XX века история видела немало тиранов в Индии, Египте, Китае, России и других частях света. Их запрещено было критиковать, к ним относились с религиозным пиететом, им поклонялись и даже возводили в ранг святых.

Современные PR-службы позавидовали бы жрецам и священникам, которые использовали разные инструменты, начиная от икон царей с нимбом над головой в царской России до статуй для поклонения, гимнов и храмов для создания образа бессмертного и непобедимого лидера.

На чем строилось лидерство монархии и диктатуры? В основном, на двух элементах: сильной власти и идеологии. Значимость лидера измерялась силой его влияния, мощностью армии, площадью захваченных земель, а также миссией, учением и идеологией. Если переложить слова «власть и идеология» на современный язык бизнеса – мы получим понятия «влияние и миссия».

Давайте представим, что два элемента лидерства станут двумя измерениями. Таким образом, мы получаем Тирана или Диктатора – яркого представителя двухмерного лидерства.

2. КРИЗИС ТИРАНИИ И ПЕРЕСТРОЙКА МЫШЛЕНИЯ

В современном мире тираны встречаются все реже. Мир увидел ужасные последствия слепого подчинения власти и следования идеологии. И хотя некоторые страны продолжали жить по-старому, мир в целом трансформировался, и ему нужны новые лидеры. Не боги с небес, создающие сверхрасу, а обычные люди.

Появился третий неотъемлемый атрибут хорошего лидера – «ответственность». Мы не готовы больше слепо отдавать свою жизнь в руки тоталитарной власти или идеологии. Ответственность – это то, что делает лидера подотчетным. Лидер отвечает не только за концентрацию власти и идеологию, но, главным образом, за собственные слова и действия. У нас появилась возможность критиковать лидеров и спрашивать с них, а также просить защиты и правосудия. Принятие Конвенции о защите прав человека и основных свобод в 1953 году поставило жирную точку в истории тирании, и на сцену вышел традиционный лидер или «альфа-лидер».

Альфа-лидер, он же трехмерный лидер, в отличие от «тирана» или двухмерного лидера, сосредоточился на повышении комфорта и качества жизни для широких масс населения, а не только для избранных. На сцену вышли индустриальные компании массового производства, ставшие глобальными гигантами: General Electric, Ford, Xerox, Nokia.

Также понятие «альфа-лидер» – отражает агрессивную позицию доминирования на рынке – это тот, кто задает тон.

3. КРИЗИС ТРАДИЦИОННОГО АЛЬФА-ЛИДЕРСТВА И ПЕРЕСТРОЙКА СОЗНАНИЯ

Кризис потребления, бесконечные экономические спады и, наконец, пандемия 2020 года продемонстрировали несостоятельность традиционного лидерства. Альфа-лидер уже не способен решать сложные современные задачи. С каждым днем развиваются высокие технологии, мир использует big data и искусственный интеллект, сталкивается с проблемой глобализации, ухудшения экологии и необходимости перехода на новые энергетические ресурсы. Максимально персонализированные сервисы обеспечивают прямой контакт с клиентом. В этих условиях трехмерный лидер не справляется. Трехмерные компании теряют рынок. Так, начиная с 2010 года, мы стали свидетелями серии банкротств: Blockbuster, Nokia, Kodak.

Кому-то удалось спастись, приложив титанические усилия для перестройки. Вице-президент консалтинговой фирмы Kotter International Рэнди Оттингер в своей колонке в Forbes заявил, что Kodak придется не просто перестраивать деятельность, но полностью менять внутреннюю культуру: из гигантской компании, диктующей потребителям их вкусы, превратиться в гибкую инновационную структуру, которая прислушивается к клиентам и реагирует на их запросы.

На сцену выходит «четырёхмерный» или «осознанный лидер» с новым элементом/изменением – «отношения». Отношения, взаимосвязи, фокус на клиенте и его потребностях, networking, творческие компании и инновационный холистический подход.

#

Примером четырехмерной компании служит интернет-магазин обуви Zappos, который одним из первых перестроился на новый уровень, фокусируясь на ценности сотрудников, атмосфере в компании, «семейном» отношении к каждому клиенту и внедрении инноваций и новых технологий. В то время как трехмерные компании терпели крах, стоимость Zappos выросла с нуля в день основания в 1999 году до 1,2 млрд долларов через десять лет, в 2009 году, когда компанию приобрел Amazon.

Тони Шей, президент компании Zappos, так обозначил свой секрет успеха: «В первую очередь, таким ростом мы обязаны возвращающимся

клиентам и „сарафанному радио“. Мы фокусируемся на самом высоком качестве обслуживания, однако первейшим приоритетом для нас является корпоративная культура. Мы верим, что если с культурой в компании все в порядке, все остальное – лучшее обслуживание и отличный брэнд – приложится естественным образом».

За последние десять лет стоимость компании выросла в десять раз и к началу 2020 года составляла десять миллиардов долларов.

4. ЧТО ДАЛЬШЕ, ИЛИ ПОИСК СМЫСЛА

Чем закончится эра осознанного лидера и какие требования будет выдвигать мир в дальнейшем, предсказать трудно. Эра тирана длилась тысячелетия, эра альфа-лидера – меньше ста лет. Сколько будет длиться эра осознанного лидера и каким станет следующее измерение? Какой элемент мы не способны разглядеть, пока не упремся в очередной кризис или проблему? Это будет зависеть от природы будущего кризиса.

Понятно одно: следующий уровень будет еще более сложным, и чтобы понять его, нам нужно сначала освоить предыдущий. Прыгать через ступеньку эволюции не получится. Чем быстрее мы подстроимся, тем больше шансов поймать новый тренд.

Я думаю, что с какой бы молниеносной скоростью ни развивались новые технологии, роль лидерства все так же будет приоритетной. В моем понимании – это способность *создавать смыслы*. Смысл – для себя, для компании, для клиентов. Потому что, чем больше времени высвобождают технологии, тем больше у нас возникает вопросов:

Чем заниматься дальше? Для чего нужен человек, если технологии постепенно заменяют нас?

Природа лидерства

Давайте исследуем, что же стоит за понятием Лидерство, и кто такой – этот далекий и могущественный Лидер.

Лидерство – это управление изменениями.

Лидер – тот, кто определяет цель и мотивирует, вдохновляя или принуждая людей вокруг себя достичь ее.

Изменения подразумевают, что есть начальная точка, с которой все начинается, и существует конечная точка, куда нужно прийти.

#

На простом примере это можно объяснить так: скитаясь, племя идет по пустыне, для того чтобы найти землю обетованную, на пути к своему раю встречает препятствие в виде огромного камня. Это препятствие не позволяет двинуться дальше, а значит, достичь своей цели. Лидером будет тот, кто поможет племени убрать камень с дороги. То есть, для начала поймет, что это возможно, вдохновит на это остальных и организует коллективную работу по переносу камня. Теперь — путь свободен и можно достичь своей цели!

Важно, что лидера выбирает народ, или племя. Если племя не поверит, что этот человек поможет сдвинуть камень, то люди не тронутся с места, чтобы его сдвигать. Аристотель утверждал, что способен завоевать доверие лидер, который обладает тремя качествами: практическая мудрость, добродетельность и благожелательность.

У нас получается, что есть человек, который видит проблему и знает как ее решить (практическая мудрость). При этом он может убедить остальных в том, что он знает (добродетельность) и может помочь (благожелательность). Так возникает доверие и начинается процесс коллективной работы или изменения. В нашем случае — камень убирается с дороги.

В итоге, если вдруг камень убрать не удастся, возможно, племя разочаруется в лидере, доверие людей растает и лидера свергнут. Это означает, что эффективность лидера оценивают по его СПОСОБНОСТИ ОТВЕЧАТЬ за собственные слова и достигать цели.

Возможно, однако, лидер сможет убедить попутчиков продолжать совершать попытки. Хотя с каждым неудачным разом вера в него будет снижаться. Так что лучше ему точно осознавать, какая попытка будет последней, после которой племя захочет расправиться с ним.

Так, эффективность и долгожительство лидера зависит от способности понимать и быть в контакте со своим племенем. ЧУВСТВОВАТЬ его. При этом, если бы с самого начала лидер не заявил о себе и своем видении, что камень можно убрать, народ о нем

и не узнал бы. Поэтому, способность «высовываться» из массы и ВЛИЯТЬ – это тоже неотъемлемая часть лидерства.

Однако если лидер высунется без определенной ЦЕЛИ, а мол, вот он я – красивый и харизматичный — то племя воспримет его как хвастливого болтуна и довериться не захочет.

Таким образом, должна быть общая цель, которая близка членам племени и отражает их нужды. В данном случае — убрать камень – справиться с препятствием на пути к «земле обетованной».

Итого, у нас получается, что лидерство или процесс изменения складывается из четырех элементов:

***Миссия** – общая цель, например, убрать камень.*

***Влияние** – способность лидера убедить, что цель достижима и он знает, как.*

***Отношения** – контакт и эмпатия, способность чувствовать племя.*

***Ответственность** – способность привести к обещанному результату и принимать верные решения на пути.*

Отсутствие любого из этих элементов делает лидера неэффективным или недолгосрочным. Интересно, что лидера от руководителя отличает *элемент выбора*. **Лидера выбирает народ**, доверяя ему. **Руководителя назначают сверху**, и ему команда может доверять, а может, и нет. Иногда в команде сосуществуют формальный руководитель и неформальный лидер.

Цель этой книги – помочь руководителям стать лидерами и обрести доверие команды. Потому что это делает процесс изменения возможным.

Не будучи лидером, вы не управляете в полной мере изменениями. А только той частью, где людям выгодно делать то, что вы предлагаете.

Чтобы показать это на примере, давайте вернемся к нашему племени. Представим, что к племени приставлен консультант, которому заплатили, чтобы он помог всем пройти через изменения. Консультант может красиво говорить о «камне», о процессах, применять систему бонусирования, давая и забирая еду. Однако пока члены племени не поверят, что консультант способен изменить их жизнь и ему можно довериться, их действия будут носить формальный характер.

Другими словами, они, возможно, будут исполнять то, что говорит консультант пока он наблюдает, но как только он отвернется – останутся сидеть на месте. Так происходит, когда вы убеждаете ребенка сделать то, что он не хочет делать. Он либо пойдет на открытый конфликт, либо, что гораздо вероятнее, будет сидеть и создавать вид деятельности, откладывая уборку комнаты до крайнего момента.

В бизнесе это называется *прокрастинация, абсентеизм, неэффективная работа*, выполнение для галочки и так далее. Мы с вами понимаем, что в этих процессах виноваты не только сами сотрудники, но тот факт, что руководитель так и не стал лидером. Нужно понять, какой из четырех элементов не проявлен и потому нет доверия и принятия командой лидера.

Интересный взгляд на лидерство может дать квантовая физика. Так сложилось, что лидерами считают выдающихся людей своего времени, которые повлияли на ход истории. Таких как Александр Македонский, Чингисхан, Наполеон, Нельсон Манделла, Махатма Ганди. Однако с точки зрения квантовой физики роль лидеров в нашей истории, возможно, преувеличена – ведь по утверждению Стивена Хокинга, каждый момент времени содержит в себе множество вероятных путей и поворотов событий, а потому влияние одного лишь человека на поворот событий весьма относительно. Ко всему прочему, картина наблюдателя, который фиксирует историю – субъективная и далеко неполная.

Кроме значительной роли в истории, лидерам приписывают особые генетические качества. Так, Фрэнсис Гальтон, двоюродный брат Чарльза Дарвина, был убежден, что в лидерстве главное – харизма. Причем, вопреки трудам своего выдающегося родственника, он не верил в процесс эволюции. По крайней мере, в вопросах лидерства. Он утверждал, что лидерство – это дар, который невозможно развить, с ним нужно родиться. Если в генах у вас его нет, вам не повезло, и с этим невозможно ничего поделать. И хотя позднее его взгляды были дискредитированы, так как его труды по евгенике (отбору лучших генов), поддерживали нацистскую Германию – в современном обществе мы все так же можем слышать, хоть уже и не так часто, убеждения о лидерстве как о врожденном даре.

Еще одно распространенное мнение о лидере, как о герое, который спасает мир – сюжет фильмов Марвел, был распространен и в прежние времена. Исторические лидеры, спасители народа, порой настолько недостижимы, что нам с вами трудно произнести слово «лидер» по отношению к обычному человеку в бытовых ситуациях.

Ответ на загадочный миф о лидерах-героях может быть весьма прозаичен. В своей книге «Почему мы голосуем за нарциссов и психопатов», Билл Эдди, современный конфликтолог, доказывает, что секрет большинства знаменитых лидеров-героев кроется не в их таланте и харизме, а в том, что они являются людьми с нарушениями психики, нарциссами и психопатами. Безудержное желание власти у нарциссов и психопатов, а также их способность бесстыдно подчинять своей воле и создавать из себя идола – не идут ни в какое сравнение с обычными психически здоровыми людьми.

Так что же получается – мы подменяем харизму психопатством и преувеличиваем предполагаемый исход истории, впечатляясь их обаянием? Как такое массовое помешательство вообще возможно? Билл Эдди объясняет, по каким признакам можно узнать нарцисса и психопата, который приходит к власти:

1. Обвинение врагов. Их речи всегда начинаются с объявления кого-то врагом, действия которого опасны для общества. Это может быть другое государство, партия или просто конкурент.
2. Создание кризиса. Даже если его нет, психопаты могут нагнетать страсти, подавая информацию в духе «враг не дремлет, мы все в ловушке, если немедленно не сделаем то-то и то-то».
3. Высокая эмоциональность речи, которая цепляет и не оставляет слушателей равнодушными.
4. Роль героя – он сам. Бесстрашный и самоотверженный. Только он знает, как вам плохо, и готов помочь.

Узнаете элементы? Если нет, послушайте речи политиков и других влиятельных общественных деятелей. И спросите себя – является ли провозглашенный враг действительно врагом, как его описывают? А кризис – действительно кризис или он преувеличен? Отражает ли он реальную проблему? Ну и действие героя – насколько они адекватны? И реально ли герой может достичь того, о чем говорит, либо это маркетинговый ход? Так же интересно наблюдать,

что нарциссы и психопаты любят короткие, упрощенные, но эмоциональные лозунги с посылом Все или Ничего. В стиле «фабрики – рабочим», «жизнь черных важна».

Итак, там где есть сильный эмоциональный заряд, жестокий враг и бесстрашный герой – «дело пахнет» психопатами. Что это значит? Весь мир сошел с ума, и мы играем в придуманные психопатами драмы, реально никуда не двигаясь? Давайте не будем попадать в ловушку «белого и чёрного», «всего или ничего». Есть истинные лидеры, однако их роль в истории и в наших глазах, возможно, не столь очевидна и не столь блистательна.

Так, хорошие родители с любовью воспитавшие своего ребенка – это лидеры. Они управляют изменениями и их результат – осознанный член общества, который может в свою очередь принести позитивные изменения в мир.

Лидеры в бизнесе и обществе могут не выглядеть так впечатляюще, как политические лидеры прошлого и современности. Однако пока они управляют изменениями, ставя цель, строя отношения с командой и, взяв ответственность, влияют – это лидеры. Нам нужно освободиться от мифического образа лидера-героя, врожденного харизматичного лидера, и взять на себя ответственность за те изменения, которые мы можем принести в этот мир здесь и сейчас.

Да, лидер – это тот, кто управляет изменениями. Но я добавила бы: лидер – это тот, кто управляет *позитивными* изменениями, приносящими реальную пользу обществу. И тут важен не *масштаб* пользы, а её *качество*.

КТО МОЖЕТ СТАТЬ ЛИДЕРОМ

Мы созданы для того, чтобы творить, развиваться, высовываться, сотрудничать, вдохновлять, расти и раскрывать свой потенциал. Делая даже незначительный шаг на этом пути, мы создаем что-то своё, живое и неповторимое. Наш вклад может быть небольшим. Это может быть воспитание ребенка, написание книги или картины, изобретение нового подхода или метода, создание школы, своего бизнеса, управление корпорацией или достижения в спорте: главное – не масштаб вклада, а его качество. Отличительная особенность и эксклюзивность нашего творения заключается в том, что мы создаем именно то, для чего были рождены.

Цель нашей жизни раскрывается не сразу, но постепенно, после того как мы приложим усилия, волю и дисциплину, а также смирение и готовность постоянно развиваться, преодолевая инертность, лень, эгоизм. И хотя бывает страшно делать следующий шаг, мы прокладываем СВОЙ уникальный путь, становимся лучше, сильнее, осознаннее и счастливее. Шаг за шагом мы отдаемся нашему предназначению – стать частью чего-то большего, служить и быть инструментом таинственных планов вселенной.

Ответьте на вопрос: **считаю ли я себя лидером?** Если ваш ответ да, то в чём? Если нет, то почему? **Хочу ли я вообще быть лидером? А что, если это – не моё?**

Последний вопрос мне приходилось слышать очень часто. В особенности от тех, кто не отождествляет себя с традиционным образом лидера – того далёкого харизматичного героя. «Не мое» – это фраза из примерочной, когда мы надеваем новый костюм, который понравился на первый взгляд, но не подходит нам по крою, стилю или цвету. «Не мое» – абсолютно не означает, что нам не нужен костюм. Наоборот, тот факт, что мы пришли в магазин и стоим в примерочной, говорит о том, что мы находимся в поисках и хотим найти ту самую модель, которая сядет на нас, как влитая.

Поиск своего стиля и раскрытие своей лидерской природы – это ПУТЬ, и нет верного или неверного направления – у каждого оно свое. Мы стоим на этом пути с момента рождения, а может, и раньше – кто знает. Может быть, я нахожусь где-то в начале пути, а вы – на его середине. Как понять, далеко ли я продвинулся и что мне нужно, чтобы двигаться дальше?

#

Лидерский стиль в нашей жизни проявляется в той степени, в которой мы способны:

- **ОСОЗНАВАТЬ** свою природу, свое лидерское предназначение, свою миссию;
- **ПРИНИМАТЬ** себя, поддерживать, болеть за себя, высовываться и проявляться;
- **ВИДЕТЬ** в другом личность, давать ей пространство, уважать уникальность и неповторимость, учиться у нее и совместно творить;
- **ПОБЕЖДАТЬ**, продвигаться вперед к достижению цели, преодолевать сложности;
- **РАЗВИВАТЬСЯ**, обогащаться новым опытом, учиться на ошибках и постоянно становиться лучшей версией СЕБЯ;
- **ОТДАВАТЬ**, делиться, проживая каждое мгновение во всей его полноте, помня, что оно больше никогда не повторится. Быть одновременно и лидером, и слугой. Оставлять после себя культуру высокого качества и мастерства.

Анализ 10 лидерских стилей

Как мы уже знаем, лидерство бывает двухмерным, трехмерным и четырехмерным. Все зависит от того, насколько зрелый и прокачанный у вас индивидуальный лидерский стиль, а также от требования ситуации и обстоятельств.

Книги о лидерстве фокусируют внимание на разных качествах. Судя по всему, исходя из требований времени и предпочтений автора.

#

Джон Максвелл в своей знаменитой книге «Воспитай в себе лидера» говорит, что лидерство – это влияние. Чем сильнее возрастает ваше влияние, тем более эффективным лидером вы становитесь.

В книге «Вызовы лидера» Джеймс Кузес и Барри Познер утверждают, что лидерство – это прежде всего отношения... Это могут быть отношения, построенные на страхе и послушании или уверенности и вдохновении.

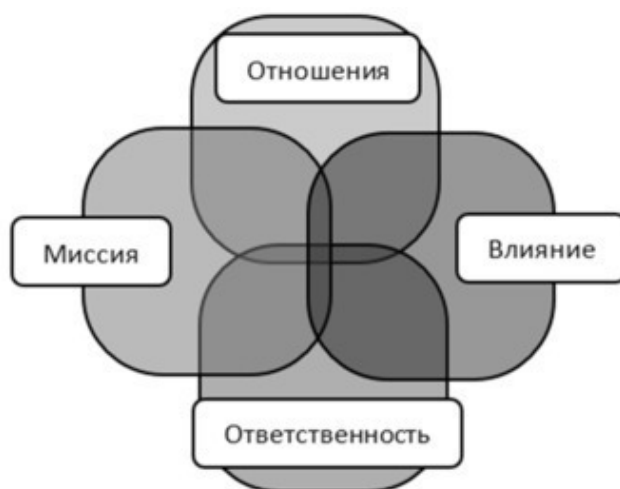
«Лидерство – это связь, которая существует между людьми в какой-то социальной ситуации, и люди, являющиеся лидерами в одной ситуации, не обязательно останутся лидерами и в другой.» – утверждал Ральф Стогдилл, известный американский психолог и профессор. Он также отмечал, что существует почти столько же определений лидерства, сколько людей, которые пытались это понятие определить.

В своей книге я не отдаю предпочтение какому-то одному качеству. Я понимаю лидерство как управление изменениями и даю систему прокачки всех четырех элементов лидерства: показываю, как стать четырехмерным, осознанным лидером. Это даст вам преимущество быть наиболее эффективным в современном изменчивом мире и использовать весь свой потенциал, став лидером новой эпохи.

Для начала полезно оценить, какие элементы у вас особенно проявлены, и какой лидерский стиль соответствует вам прямо сейчас. Я разработала модель 10 лидерских стилей, чтобы помочь определить свои «слепые пятна» и сфокусироваться на главном.

Модель включает 4 элемента:

- Отношения
- Влияние
- Ответственность
- Миссия



Вам необязательно читать книгу по порядку. Четыре части книги прокачивают четыре элемента или измерения лидерства. После определения своего лидерского стиля, направляйтесь в ту часть, где находится ваше «слепое пятно».

Далее прочитайте те части, которые у вас уже сильны. Вы обязательно найдёте для себя что-то новое – совершенству нет предела.

После прочтения сильных сторон, возвращайтесь в элемент – «слепое пятно». К тому времени вы заметите, что многое стало для вас знакомым, и возможно некоторые идеи представятся вам в новом свете, как будто вы узнали о них впервые.

Через какое-то время после прочтения книги вернитесь и снова посмотрите на 10 лидерских стилей. Какой стиль теперь соответствует вам? Когда вы уверены в себе? Когда чувствуете себя под давлением?

В стрессе мы склонны опираться только на те качества, которые у нас лучше развиты, упуская фокус и возможности остальных собственных качеств. Поэтому не удивляйтесь, если пройденный материал будто забылся в сложных обстоятельствах. В реальности построение новых навыков требует времени, так что «пристегните ремни» и наслаждайтесь путешествием.

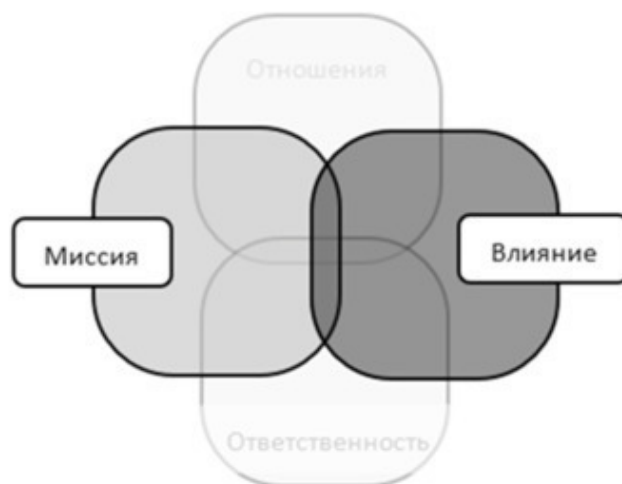
Надеюсь, это путешествие приведет вас к более осознанной модели лидерства. Не сомневайтесь, ведь работая над своими «слепыми зонами», мы становимся мудрее, целостнее и осознаннее.

ДВУХМЕРНОЕ ЛИДЕРСТВО

Существует пять видов двухмерного или примитивного лидерства. Один из них – тиран, который все больше становится наследием прошлого. Тем не менее, *плоское, двухмерное, лидерство* не вымирает. Оно приобретает новые формы и разновидности.

1. Тиран

Влияние, Миссия



Уровень уверенности в себе и харизма Тирана намного превышает остальные стили. Твердый и решительный, за харизмой которого скрывается эгоизм, он – в первую очередь печется о собственной безопасности и безопасности своего владения, и ради нее готов пожертвовать другими. Тиран не придает важности мнениям и обстоятельствам других людей. Он использует людей и их жизни для достижения цели. Интересно, что люди, ставшие жертвами тирана (как в семье тирана-отца или мужа, так и в стране с тоталитарным режимом) склонны защищать его, обвиняя в случившемся обстоятельства и даже себя. Так проявляется «стокгольмский синдром» и неосознанная тяга к слепому подчинению.

Однако в кризисе такой лидер пострадает больше всего, его власть ослабится снижением экономической активности. Так же он рискует завязнуть в судах и обвинениях в массовом сокращении. Желание единолично все контролировать и отсутствие поддержки и друзей сильно ударят по здоровью и психическому самообладанию.

2. Администратор-бюрократ

Влияние, ответственность



Администратор-бюрократ применяет свои полномочия и власть, чтобы убедиться, что все вокруг происходит так, как он считает нужным. Он более всего сосредоточен на том, КАК и КОГДА что-то нужно сделать, порой упуская ЧТО? и ЗАЧЕМ? Зачастую он гиперответственный в исполнении задач и следовании правилам, что делает его прекрасным администратором и исполнителем, когда нет необходимости создавать ничего нового. В заданных рамках такой руководитель контролирует обещанные сроки и строгое выполнение задач согласно

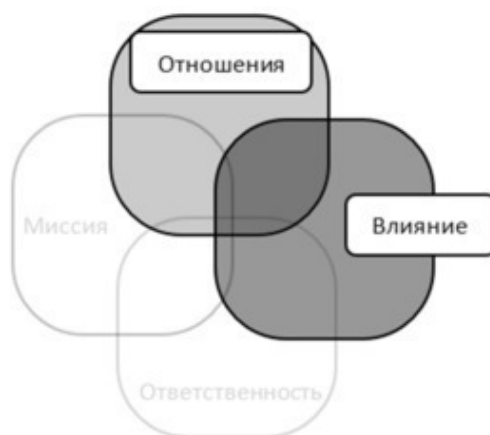
плану. Миссия и цель – его слабые стороны. Однако в компании он незаменим, если требуется проконтролировать исполнение инструкций.

В семье такой партнер будет стабильно откладывать деньги и пополнять семейный бюджет, а вот тратить его позволит только по заранее намеченному плану. Отношения – слабая сторона Администратора. Он не видит отношений и не интересуется ими. Ему также не хватает гибкости. Поэтому он зачастую выглядит сухим, неоправданно жестким и нудным человеком. В его команде выживают лишь те, кто комфортно чувствует себя, получая приказания и строго исполняя инструкции. Его сухость и жесткость еще больше отдаляют команду на дистанционку. Регулярные онлайн-встречи могут стать простой формальностью, по факту, каждый в команде будет заниматься своими делами, выполняя указания для галочки. В жизни это хорошие прорабы и клерки.

В период серьезных перемен и хаоса Администратор не способен быть лидером и может потопить компанию, слепо следуя устаревшему курсу. Не хочет видеть и принимать изменения, не осознает угрожающие последствия своего бездействия или противодействия.

3. Шоумен

Отношения, Влияние



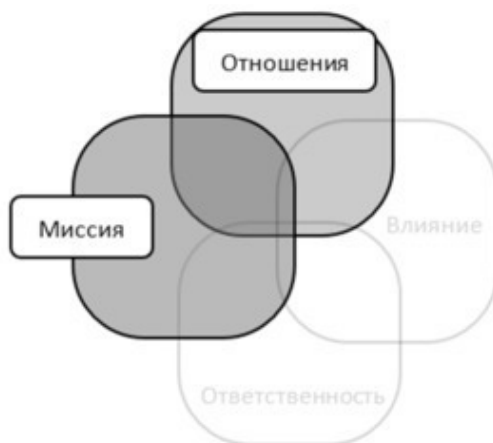
Шоумену очень важно произвести правильное впечатление. Вы часто встретите его на вечеринках, тусовках, конференциях. Он выглядит влиятельным человеком, у которого много нужных знакомых и связей, однако не ждите результата. Скорее всего, с этими знакомыми он только один раз в жизни сделал селфи на подобной тусовке, и вряд ли они станут ему помогать. Стратегия «*пускать пыль в глаза*», бывает важнее, чем реальное достижение цели.

Шоумен любит обзаводиться связями и проявляет деловую заинтересованность. Однако ему трудно принимать решения, во-первых потому, что у него нет *четкой цели* – ради чего он устраивает все эти шоу, а во-вторых, *отсутствие ответственности* делает его импульсивным и непоследовательным. Он запутывается в данных им обещаниях и, бывает, попадает в серьезную передерягу. Во время изоляции может впасть в депрессию, так как обнажится никчемность его стратегии.

Как правило, из шоуменов выходят неплохие PR-менеджеры или SMM-специалисты в том случае, если требуется краткосрочная раскрутка без необходимости создавать долгосрочную стратегию.

4. Консультант

Отношения, миссия



Идеальный антикризисный менеджер. Глубоко вникает и анализирует, находит точки и узлы, где реально существуют проблемы. Устанавливает контакт исключительно для выяснения ситуации, поэтому у команды вызывает чувство осторожности. Имеет огромную компетенцию и опыт, глубоко убежден в своем превосходстве, однако *ответственности за данные рекомендации не несет*.

Его главная цель – продемонстрировать свою гениальность и получить гонорар. Именно поэтому таких людей часто нанимают на непопулярные, но высокооплачиваемые проекты под названием: снижение расходов на XX%, подготовка компании к продаже и так далее. *Консультант* может вытащить компанию из глубокой ямы, увеличить эффективность и минимизировать убыток, но по пути рискует потерять ключевых игроков и демотивировать команду.

Консультант эмоционально не вовлечен в развитие организации. Он не «поведет за собой на баррикады», как может альфа-лидер. Это помогает ему оставаться холодным внутри и принимать непопулярные решения. Которые он, кстати, способен преподать очень красиво.

Сам консультант влияния и власти не имеет, поэтому строит отношения с менеджерским составом, чтобы обеспечить себя защитой и влиянием в случае необходимости.

5. Исполнитель

Отношения, ответственность



Главная цель Исполнителя – удовлетворить вышестоящее начальство, и он будет всячески стремиться к ней, не задавая дополнительных вопросов, чтобы ни в коем случае никого не разгневать или случайно не продемонстрировать свою некомпетентность. Он – преданный

и хороший сотрудник. Идеален в тех делах, в которых не нужна инициатива и глубокая осведомленность. Однако когда Исполнитель не знает, как исполнить указания, то может затягивать процесс в пассивном ожидании дальнейших инструкций.

Не считает себя лидером, так как не имеет влияния и собственной позиции, по причине отсутствия миссии. Ему трудно интерпретировать происходящее вокруг, поэтому иногда может стать жертвой подстав и оказаться «козлом отпущения».

В кризис *исполнитель* не задает вопросов, чтобы не показывать свою панику и непонимание обстоятельств. Это может привести к опасной ситуации, так как Исполнитель затян timer важное и срочное решение или процесс.

Чаще всего долго остается верным компании, однако не имеет своей точки зрения, а также понимания бизнеса.

ТРЕХМЕРНОЕ ЛИДЕРСТВО

У *трехмерного* или *объемного* лидерства бывает *четыре разновидности*. Прибавление третьего элемента означает, что лидер многогранен. При этом уровень харизмы или власти перестает играть столь большое значение. В целом, чем больше элементов задействует лидер, тем меньше его зависимость от одного из них. С одной стороны, как любят говорить психологи, меньше компенсаторного эффекта, с другой – со снижением фокуса элементы теряют насыщенность и заряженность. Человеку гораздо легче довести до совершенства два качества, чем три. Однако «объемное лидерство» позволяет решать куда более сложные задачи и использовать более сложные технологии.

Итак, самый распространенный или традиционный лидер XX века – альфа-лидер.

6. Альфа-лидер

Влияние, ответственность, миссия



Сильный, брутальный, решительный, уверенный в себе, *альфа-лидер* знает, что делать, берет ответственность и оказывает покровительство. Исторически сложилось так, что книги о менеджменте на Западе писали мужчины, а фокус в них был направлен на влияние, власть, могущество и миссию. Конечно, в хороших книгах упоминалась и ответственность, которая вкупе с остальными элементами создавала этот образ – сильного, брутального, решительного мужчины.

Его слабая сторона – отношения. Альфа-лидер не обращает внимания на обратную связь, так как, будучи лидером, намного превосходит в своей экспертности всех остальных. Он считает, что в отношениях и обратной связи нет необходимости, так как его компетенция намного превышает экспертность остальных.

Эффективен в момент кризиса, когда нужны срочные действия, а на выяснение отношений нет времени. Однако в текущей ситуации социального дистанцирования может потерять свою влияние и должен перестроиться на новую волну. Назначая не только связанные с бизнесом видеозвонки команде, он воодушевит и вдохновит людей вкладываться, а также поможет отвлечься от нагнетающей обстановки негативных новостей.

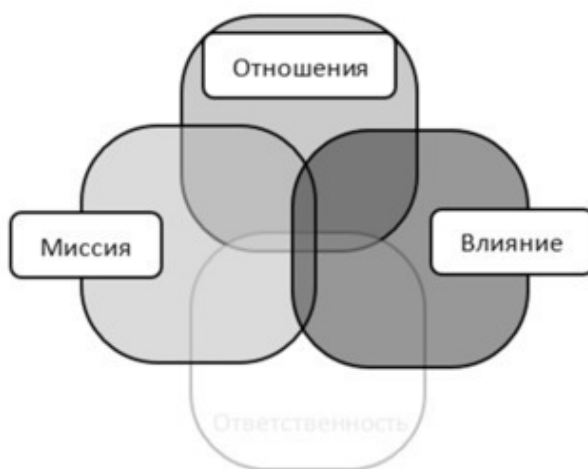
Другая слабая сторона *Альфа-лидера* расположена в области отсутствия анализа ситуации, контакта с реальностью, принятия собственных ошибок. Это связано с его излишней самоуверенностью, болезненной самооценкой и чрезвычайно узким кругом соратников. Так, обладая прекрасной интуицией, этот стратег может серьезно ошибиться в принятии решения, базирующемся на субъективном мнении его ближнего окружения. После кризиса его ошибки становятся более очевидными.

Главная задача здесь – это контакт с клиентами, знание их текущих нужд. Звонок или обращение с вопросом к сотрудникам фронта, колл-центра даст важные инсайты, сфокусирует внимание на выявлении направления дальнейшего успешного продвижения и поможет укрепить позицию компании и лояльность клиентов.

Альфа-лидер – эталон XX века. По его образу написаны большинство книг о лидерстве и потому в этой книге я буду говорить о нем как о «традиционном» лидере. А также о том, как стратегия традиционного лидера все менее актуальна в новую эпоху XXI века, показывая зону роста и необходимой перекалибровки.

7. Манипулятор-соблазнитель

Отношения, влияние, миссия



Манипулятор-соблазнитель тонко чувствует природу отношений и действует, используя связи, для достижения своей цели. Люди чувствуют, что их глубоко понимают, и готовы сделать все, чтобы помочь своему лидеру. Однако стратегия Манипулятора – краткосрочная нажива, и вскоре оказывается, что понимание и обещания – это лишь маркетинговый ход.

Манипулятор-соблазнитель становится тем сильнее, чем хуже люди справляются со своими эмоциями, например, находятся в постоянном беспокойстве и стрессе, поэтому в кризис этот лидер будет «на коне». Однако его природа – «блеснуть чешуей», и он вряд ли готов к марафону, когда надо долгосрочно упорно трудиться, а также вкладываться в отношения.

Из-за паники в кризис он может исчезнуть из поля зрения. В экстремальных проявлениях может пойти против закона и перевести активы в офшорную зону, отказавшись от обязательств перед кредиторами, сотрудниками, клиентами.

Кризис требует пересмотра ценностей, и к этому Манипулятор-соблазнитель может быть не готов. Чувство, возникающее у всех, кто находится вокруг него – что их «использовали»

или «надули». Конкуренты, которые показывают стабильность и оказывают помощь клиентам в кризис, окончательно вынесут смертный приговор его бизнесу.

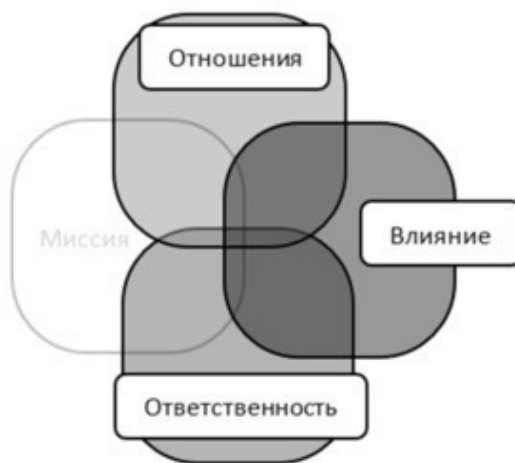
Обычно манипулятор – хороший оратор. От альфа-лидера его отличают более эмоционально окрашенные речи. Люди чувствуют, что лидер глубоко понимает их, и готовы сделать все, чтобы помочь в достижении обозначенных им целей. Однако позднее оказывается, что понимание и обещания манипулятора – это лишь маркетинговый ход для получения власти, которую он впоследствии использует для собственного обогащения. Так проявляется отсутствие элемента ответственности.

Хороший пример – герой фильма «Поймай меня, если сможешь».

Итак, сильная сторона манипулятора – *привлечение клиентов*, слабая сторона – *неспособность их удержать*. Неоправданные ожидания команды и клиентов в долгосрочной перспективе приводят к негативному эффекту, вызывая у всех ощущение, что их использовали.

8. Меценат

Отношения, влияние, ответственность



Меценат – надежный, эмпатичный, зачастую жизнерадостный и сострадательный человек. Умеет сплотить команду с семейной атмосферой и ценностями. Влияет на других через отношения и эмоции, но, в отличие от Манипулятора-соблазнителя, ему по-настоящему важно, чтобы люди были довольны им и любили его.

В кризис будет очень активно помогать и организовывать медицинскую помощь, и например, спонсировать покупку корзин питания. Ему удастся объединить команду вокруг помощи другим и заработать хорошую репутацию. Однако его слабая сторона – миссия – будет проявляться в *отсутствии фокуса на перестройку бизнеса*. Это может оказаться фатальным, когда ситуация «устаканится» или раньше. Его ждут истощающиеся запасы и изможденные сотрудники.

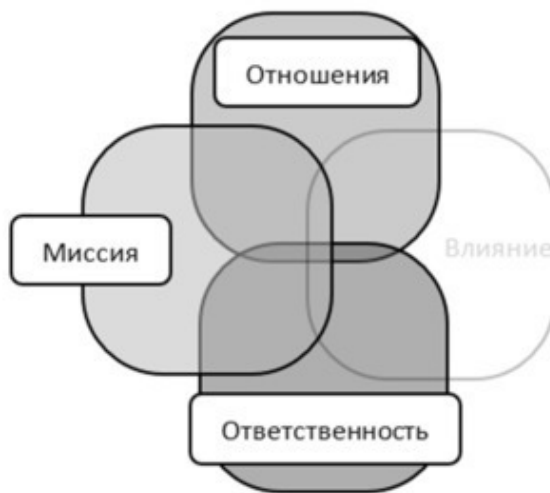
Меценат отлично проявляет себя в некоммерческой сфере, где не надо никуда бежать и ни к чему особо куда-то стремиться (например, в клубе по интересам без серьезных амбиций, общине). Другими словами, он лучше всего проявляет себя там, где ценны отношения сами по себе, а не для достижения конкретной цели. Парадоксально, но этот лидер не обязательно станет хорошим семьянином, так как чаще всего отдает общине все свои силы, энергию, а порой и деньги.

Что мешает меценату стать хорошим лидером? Во-первых, чаще он сам не стремится к этому. Во-вторых, он расслабляет и развращает команду собственной гиперопекой в виде инвестирования в неэффективные или убыточные проекты, или «спасения» отдельных сотруд-

ников и потакания им. Поэтому в коммерческой деятельности меценат обречен на провал, если не обзаведется партнером с коммерческой жилкой, который сможет держать команду в тонусе.

9. Эксперт

Отношения, миссия, ответственность



Эксперт хорошо понимает цель компании, он гибкий, постоянно работает над собой. Компетентный специалист в своей области, однако, несмотря на свою результативность, недостаточно харизматичен, чтобы взять на себя большую ответственность и влиять на команду. В процессе самосовершенствования фокусируется на своих слабых сторонах и не может обрести уверенности в себе. Излишнее самокопание помогает ему стать еще более экспертным в своей области, но мешает стать более уверенным лидером. Порой Эксперту не хватает толчка извне, чтобы выйти вперед и принять в свои руки бразды лидерства. В момент кризисной ситуации может спастись, долго сомневаясь и копаясь в себе, «проспать» возможности. Ему трудно продавать свои идеи другим, поэтому он будет перетруждаться, имея сложности с делегированием обязанностей.

В стрессе Эксперт теряет контакт с командой, даже хорошие решения ему бывает трудно донести до исполнителей, поэтому команда может работать вразнобой, создавая дополнительные проблемы. Чтобы избежать ситуации «испорченного телефона», ему необходимо регулярно проводить встречи с четкой повесткой и четкими выводами: кто, что и когда должен сделать. Получит большую пользу от обучения лидерским навыкам, а также поддержке сверху.

ЧЕТЫРЕХМЕРНОЕ ЛИДЕРСТВО

Мы с вами подошли к описанию профиля *осознанного лидера*, который активно использует все четыре элемента лидерства и умело интегрирует их между собой, проявляя новые грани в разных обстоятельствах.

10. Осознанный лидер

Отношения, влияние, ответственность, миссия

Осознанный лидер наиболее устойчив и эффективен, поскольку активно пользуется всеми четырьмя элементами лидерства и умело интегрирует их между собой, проявляя новые грани в разных обстоятельствах. Он позитивный и жизнерадостный, гибкий в суждениях и все-сторонне развит. Для него важны люди, команда.



Он пребывает в контакте с самим собой и принимает свои слабые и сильные стороны, поэтому стресс переживает честно и открыто. Вместе с командой проходит сложности, создает миссию, а затем вкладывает энергию, чтобы заразить ею всех остальных со свойственной ему непосредственностью и энтузиазмом. Приветствует баланс жизни и работы.

Ставит долгосрочные позитивные цели, хочет сделать мир лучше. Обладает системным мышлением и способен принимать решения, которые закрывают несколько задач одновременно, следует подходу win-win. Отношения строит на доверии, вдохновении, стремится к счастью в работе и в жизни. Визионер, ставит фокус на конкуренцию с самим собой и ведет команду к успеху в долгосрочной игре. Примером может служить Тони Шей, создатель компании Zappos, автор книги «Доставляя счастье».

Активная позиция, способность «держаться по ветру» и кардинально менять курс компании поможет осознанному лидеру не только пережить текущий кризис, но и устойчиво расти после его окончания. Прочные взаимоотношения с командой пройдут тест во время дистанционной работы, а фокус сосредоточится на возможностях, поиске вдохновения и позитива, который и есть ключ к поддержанию командного духа и настроения. Важный элемент – поиск баланса и внутренней мотивации – поможет лидеру выстоять в трудные времена, не замыкаясь в себе, рассчитывая на помощь семьи и друзей. Глубокое понимание нужд клиента в сочетании с высокими технологиями помогут перестроить бизнес на новый лад и стать трендовой компанией новой эпохи.

Часть первая

Отношения

Глазами природы

Лидерство – это отношения, контакт, поток. Прошла пора эгоистичных руководителей и лидерства, основанного на применении власти и доминировании. Наступила пора эмоционального, чуткого лидера, который действует с душой, развивает отношения и помогает окружающим.

Новое лидерство – лидерство через контакт с собой, контакт с командой, контакт с клиентом.

В природе вода олицетворяет отношения. Во-первых, потому что вода – это прекрасный проводник, а во-вторых, она часто служит связующим элементом. В быту это значит, что без воды нам ни каши не сварить, ни смузи не сделать.

Вода – это энергия женского начала (инь), источник жизни. Она может быть мягкой, журчащей по руслу ручейка, а может превратиться в стремительный, всеразрушающий цунами. Не имея собственной формы, вода постоянно адаптируется и изменяется. Она олицетворяет чувства и эмоции. Энергия воды помогает развить интуицию, гибкость мышления, принять себя и достичь гармонии в отношениях.

Как усилить энергию воды?

Овладение качеством воды означает приобретение свойств текучести, гибкости, прозрачности. Этому помогают занятия йогой, медитация, плавание, созерцание источников. Подобно тому как вода заполняет любую форму, мы можем представлять, как себя чувствует другой человек, чем он живет, что им движет.

В итоге мы учимся быть на одной волне с другими, а также чувствовать тренды. Идиомы: «ловить волну» – об умении правильно оценивать ситуацию; «как в воду смотреть» – о проницательности, «вода камень точит» – о мягком, но настойчивом способе добиться своего. Все они связаны с энергией водной стихии. Но к ней же относятся и устойчивые фразы с негативным смыслом «плыть по течению» – о пассивности, отсутствии мотивации к саморазвитию; «выйти сухим из воды» – о скользкости и увертливости. Энергия воды очень важна в отношениях, так как в них проявляются свойства воды – гибкость и контакт, способность быть прозрачным и безоценочно выслушивать всех членов команды, прежде чем принимать решение.

Контакт с собой

В первую очередь, это контакт со своим телом, эмоциями, осознание собственных потребностей, мотивов и желаний. Это поиск внутренней опоры и источника для пополнения ресурсов, способность помогать себе, поддерживать себя и просить помощи, когда это необходимо. Все вышеперечисленное помогает нам по-настоящему взрослеть и брать на себя ответственность за собственный рост. Структурирование мыслей и переживаний, время, проведенное наедине с собой, дает возможность выдохнуть и разложить все по полочкам. Такая рефлексия, упорядочение личного опыта выводит нас на новый уровень и повышает качество жизни.

Отношения с самим собой, решение внутренних конфликтов, поиск выхода из тупика, принятие себя таким, какой есть, а также связь со своими духовными потребностями – все эти шаги и стремления делают нас целостными и объемными. Развитие отношений в команде или с партнером мы начинаем прежде всего с контакта с собой. Наладив внутреннюю коммуникацию, мы готовы выстраивать её с кем-то еще.

Контакт с командой

Для построения отношений с командой или партнером необходимо провести сонастройку. Раскрыть каждую личность как книгу: распознать психологический стиль, познакомиться с картиной мира, выяснить способы восприятия реальности, понять, что движет человеком, мотивирует его, а что отталкивает и закрывает. Способность настраиваться на членов команды, это как говорить с каждым на его языке. Другими словами, освоение разных каналов коммуникаций помогает быть на одной волне с партнерами, чувствовать команду и звучать в унисон с ней.

Сонастройка не означает отсутствие конфликтов. Наоборот, конфликты неизбежны и часто необходимы. Это тот переломный момент, после которого команда сплочивается и начинает результативно работать. Также наличие конфликтов является индикатором здоровых взаимоотношений и доверительного пространства. Конфликты служат инструментом для поиска взаимопонимания между радикально разными членами команды, построения доверительных отношений и распределения ролей, чтобы каждый играл не только свою партию, но и весь «оркестр» звучал гармонично.

Контакт с клиентом

Выстраивание контакта с клиентом подразумевает глубокое понимание его потребностей, способность создавать клиентоориентированный продукт. Подход human-centred design (разработка продукта или услуги, сфокусированной на личности и ее потребностях) становится невероятно популярным. Благодаря чему создается то, что человеку приятно использовать и от чего сложно отказаться, например, беспроводные наушники AirPods и другие продукты Apple.

Гибкость

Это качество, исторически приписываемое женскому полу. Женщинам приходилось быть гибкими и подстраиваться, для того чтобы выживать. В современном мире ситуация на рынке, технологии и конкуренция меняются настолько быстро, что чрезмерная уверенность в себе становится опасной. Даже при наличии конкурентоспособного продукта можно легко стать лишь эпизодом истории. В этом смысле показателен пример компании Nokia.

#

В свое время Nokia занимала первое место на рынке мобильных телефонов, производя самые престижные модели. Компания приносила множество инноваций и уже в 1996 году создала один из первых в мире смартфонов. Однако качество операционной системы оставляло желать лучшего.

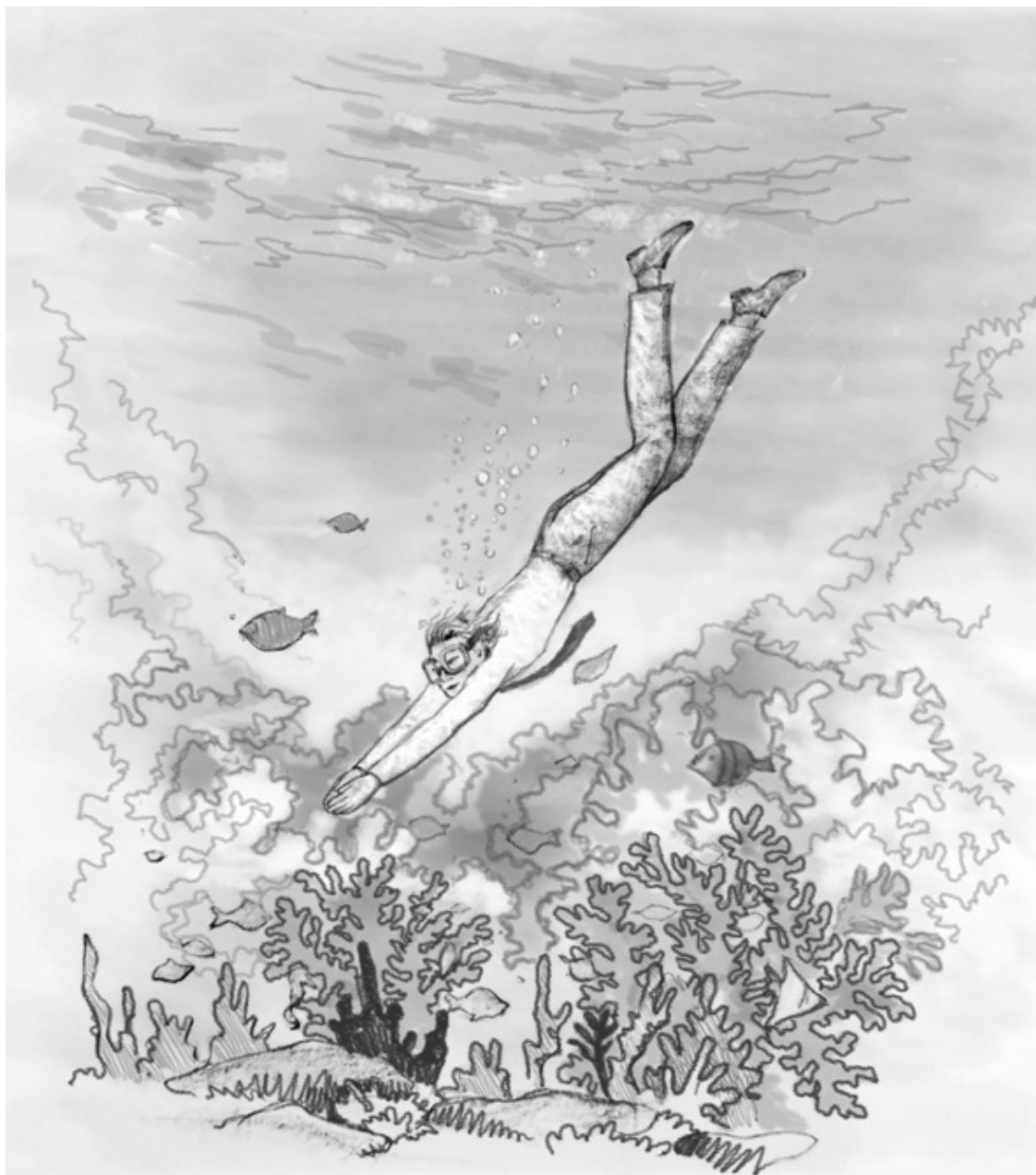
Когда в 2007 году компания Apple выпустила свой первый iPhone с операционной системой iOS, и позже корпорация GOOGLE разработала Android, руководство Nokia проявило чрезмерную самонадеянность, не придав новинкам конкурентов должного значения и не предприняла действия для усиления собственных продуктов. А 2010 году

исполнительный вице-президент и член совета директоров компании так отозвался об Android: «Использовать эту операционную систему – все равно что мочиться в штаны, как это делают финские мальчики, чтобы согреться: приносит минутное облегчение, но не избавляет от проблемы». Судя по высказыванию, этому лидеру не отказать в брутальности, но ему не хватало гибкости и контакта с реальностью, с рынком и потребностями своих клиентов.

В 2011 году Nokia показала убытки на сумму более миллиарда евро, в 2012-м ее доля на рынке снизилась с 40% до 5%, а в 2013-м глубоко убыточное подразделение по производству мобильных телефонов компании было выкуплено Microsoft. Таким образом, отсутствие гибкости и чрезмерная уверенность в превосходстве собственного продукта сыграла с Nokia злую шутку.

#

#



ЧТО ОБЩЕГО МЕЖДУ ДАЙВИНГОМ И ЛИДЕРСТВОМ?

1. Красивые крупные рыбы плавают на глубине. Хотите увидеть их? Нырять глубже!

На поверхности обычно плавают мелкие неприметные рыбки, а при дальнейшем погружении можно увидеть богатый подводный мир.

Поэтому дайвинг, в котором можно погружаться на глубину от 40 до 300 метров, выигрывает по сравнению со снорклингом. Время на подготовку и обучение с лихвой окупается невероятным опытом и новыми открытиями.

Так и в жизни: алмазы на дороге не валяются, и классные решения не лежат на поверхности. Традиционный лидер увидит лишь то, что лежит на поверхности: кризис и проблемы. Ему некогда погружаться и разглядывать возможности, оценивать настоящие глубинные риски.

Его команда будет выдавать посредственный результат. А сам он фокусируется на выживании и не способен углядеть возможность перестройки.

Осознанный лидер в кризис чувствует себя как рыба в воде. Он вдохновляет команду на более глубокое погружение, помогает находить новый креативный подход. Выстраивая глубокие отношения, он получает от жизни подарок в виде опыта, лояльности, вовлеченности и глубокой эмоциональной связи.

2. Самое важное правило дайвинга: никогда не задерживайте дыхание!

Дышать под водой нужно непрерывно, равномерно и глубоко, иначе начнется кислородное голодание, паника и повреждение легких. Необходимо привыкнуть дышать ртом. Мерное дыхание обеспечивает ясное мышление. Даже если регулятор выскользнул изо рта, нужно продолжать выдыхать воздух в том же ритме.

Дыхание – индикатор внутреннего состояния. В стрессе оно учащается. Когда мы испуганы, паникуем или не знаем, что делать, наше тело замирает, и мы перестаем дышать. Это создает кислородное голодание и вызывает еще большую панику.

Традиционный лидер легко поддается панике в кризисной ситуации, не в силах совладать с дыханием. Осознанный лидер понимает необходимость остаться в контакте с собой. У него достаточно источников для подзарядки, пополнения ресурсов, чтобы помочь команде и бизнесу, поэтому он дышит глубоко.

Вам нужно быть спокойным, сильным и находиться в контакте с собой. Даже если ситуации будут выходить из под контроля – выдыхайте. Уделяя внимание себе, осознанный лидер заряжается и способен оставаться в ресурсе, чтобы помочь команде и бизнесу. Как в самолете – сначала маску себе, потом ребенку.



#

3. Не мутите воду!

Погружение в мутной воде и плохая видимость может дезориентировать слабо подготовленных дайверов. Главная сложность – это потеря коммуникации: мы перестаем видеть партнера и не можем правильно считывать сигналы. Появляется риск потеряться и остаться без

помощи. Решение при нулевой видимости кроется в постоянном близком контакте на уровне прикосновения.

Вторая проблема – ориентация в пространстве. Понять реальную глубину и направление движения можно с помощью внешних ориентиров или компаса. Постоянные изменения и непредсказуемость кризисной ситуации сродни мутной воде.

Традиционный лидер будет ждать повода, чтобы связаться с командой и клиентами. Осознанный же лидер в «мутное» время переключается в режим постоянного контакта на уровне «вытянутой руки». Он это делает не для того чтобы постоянно делиться новостями, которых может и не быть, а чтобы все ощущали его присутствие и поддержку. Современному лидеру важно быть на одной волне с партнерами, не только помогая им в работе, но и сохраняя эмоционально здоровую атмосферу. Все мы – живые люди и в сложные периоды нуждаемся в поддержке.

Другая задача лидера – «повысить прозрачность» и «улучшить видимость» с помощью выверенных коммуникаций. Традиционный лидер будет говорить только то, что ему выгодно. Осознанный же не станет утаивать информацию, честно обозначая «глубину» и направление движения, что чрезвычайно важно для команды.

4. Не наступайте на кораллы!

Кораллы растут очень медленно. В год они вырастают не более чем на один-два сантиметра. Одного касания человека достаточно, чтобы коралл заболел и умер, так как бактерии нашей флоры абсолютно несовместимы с его тонкой природой. Чтобы вырасти заново, кораллу потребуются годы, а может, и столетия. В Австралии можно увидеть кораллы, которым несколько сотен лет, и они достигают 15 метров в высоту.

Кораллы напоминают доверие между людьми. Доверительные отношения с командой или клиентом лидер выстраивает медленно и постепенно: время, взаимный контакт, уважение и терпение. Но один неверный шаг, будь то нарушения личных границ, невыполнение обещаний или агрессия и доминирование, в состоянии полностью разрушить доверие. На восстановление могут уйти годы.

Осознанный лидер чуток, он ценит доверие превыше всего. А потому с каждым годом «кораллы» вокруг него разрастаются, и «рыб» – положительных результатов – вокруг них становится все больше.

#

#



Глава 1: Понять себя и развить уникальный стиль лидерства

Мы не привыкли быть в контакте с самими собой как лидеры. Этому нигде не учат. Книжки по лидерству говорят нам, что лидер должен делать то, должен уметь это, быть «впереди планеты всей» и так далее, и тому подобное. Однако не часто можно увидеть советы – прислушаться к себе, своим желаниям и потребностям.

Как понять себя?

Идеальное лидерство – это миф. Он не создает ничего, кроме разочарования, стеснения, комплексов, мысли: «Я не рожден быть лидером, не гоюсь и никогда не смогу им стать».

Реальность в том, что каждый из нас рожден со своей изюминкой, индивидуальностью, со своим даром для этого мира, со своими сильными и слабыми сторонами. И каждый может стать успешным лидером, не просто подражая стандартам, а став лучшей версией себя и найдя свой собственный уникальный стиль лидерства.

Я предлагаю взглянуть на лидерство как на возможность, которую можно раскрыть, а не идеал, которого нужно достичь. Посмотреть на себя как на исследователя и первооткрывателя, который способен оставить свой уникальный след в этом мире. А начать «путешествие» лучше с попытки понять и познать себя – не просто с точки зрения сильных и слабых сторон, а как уникальный и неповторимый экземпляр, созданный природой. В вашей уникальности заложена мудрость, означающая, что вы можете сделать что-то по-своему – проложить свой путь.

Прочитав множество книг, я практически нигде не смогла получить исчерпывающей информации о том, как развить индивидуальный стиль лидерства. Все мы разные, то что подходит одному, абсолютно не годится для другого. И потому копировать «идеальных» лидеров так непросто. Их стиль лидерства может не подходить нам, и у нас может не получаться вести дела так же, как ведутся дела у них.

Поэтому открытие уникального стиля лидерства начинается со смелости принятия себя. Себя как личности, индивидуальности, понимания своего внутреннего мира, поведения, глубинных желаний, своей светлой и темной стороны. Ведь, пока вы не приняли что-то в себе, вы не можете принять это и в окружающих.

МЫ НЕ СПОСОБНЫ УВИДЕТЬ ВОВНЕ ТО, ЧЕГО НЕТ У НАС ВНУТРИ

Раскрывая себя, мы учимся понимать других. Управляя собою, мы учимся управлять другими. А потому лидерство начинается с понимания себя, принятия своей уникальной природы, а не с изучения идеального поведения и соответствия стандартам. Другими словами, нам нужно снять доспехи лидера и спросить себя: «Что я за человек? Для чего родился? Чего я боюсь? Зачем живу? В чем моя задача в жизни?»

В поисках ответа на эти вопросы мы наполняем смыслом свое существование и открываем в себе новые грани. Узнавание подобно путешествию, где вы – первооткрыватель. Но путешествию вовнутрь себя.

С первого взгляда роль лидера не очень-то располагает к подобным экспериментам. Ведь надо соответствовать стандартам, вести вперед, при этом прочно стоять на ногах. А для этого гораздо больше подходят известные, проверенные методы. Зачем становиться на тонкий лед и искать свою уникальность? А вдруг она не понравится? А вдруг она уязвима?

Не переживайте, в этом путешествии вы не потеряете почву под ногами, только если ненадолго. И знания ваши и опыт навсегда останутся с вами. При этом у вас есть шанс открыть в себе нечто новое и прежде непознанное. Вы сможете увидеть в других то, что открыли в себе. Вместо того чтобы жить по установленным программам, каждый день надевая на себя стандартный костюм образцового лидера и семьянина, вы можете раскрыться гораздо больше. Осознать, для чего вы пришли в этот мир и получить возможность принести в него свой собственный уникальный и неповторимый вклад.

Конечно, такой путь длится всю жизнь, но есть конкретные шаги, которые помогут уже здесь и сейчас понять себя, свою природу и начать раскрывать свой потенциал, осваивать свою Лидерскую энергию и становиться Лидером СВОЕЙ МЕЧТЫ, добиваясь успеха в выбранном вами пути.

С чего начать, спросите вы? Как понять, какой я? Может, сделать психологический тест? А что, если тесты врут? Как часто вы ощущали, что, пройдя очередной психологический тест, пытаетесь «притянуть за уши результаты»: мол, вроде я такой, но иногда ведь – не такой. Хотя...

ПОЧЕМУ ТЕСТЫ ВРУТ

Всем нам хочется получить ответ на вопрос «Кто я?». Для этого мы смотрим на себя в зеркало, стараясь увидеть в нем свои сильные и слабые стороны. Для этого мы обращаемся к психологическим тестам, которые доступны в интернете бесплатно или за деньги. Один из самых популярных – это тест Майерс-Бриггс (МВТИ). Он определяет, к какому из шестнадцати типов личности вы принадлежите.

Типология Майерс-Бриггс была основана на идее Карла Густава Юнга, который в 1921 г. опубликовал свою работу «Психологические типы». Позднее Кэтрин Бриггс, а затем и ее дочь Изабель Бриггс Майерс расширили работу Юнга, в результате презентовав миру тест МВТИ. Во время Второй мировой войны он использовался, чтобы помочь женщинам, которые должны были заменить мужчин на производстве, определить свои сильные стороны и понять, чем им лучше заниматься.

Однако все не так просто...

Во-первых, типология содержит шестнадцать психотипов – это достаточно большое разнообразие, и, проходя тест на разных сайтах, мы можем получить разный результат. Читая же описания одного или другого типа, мы рискуем лишь усугубить свои сомнения, потому что разные авторы добавляют к ним свои собственные оттенки. А некоторые делят каждый психотип на два, получая тридцать два вместо шестнадцати, что делает практически невыполнимой задачу определить себя.

Во-вторых, наша личность не укладывается в «коробочку». Иногда мы ведем себя действительно так, как определяется тестом, а иногда, – абсолютно по-другому. Поэтому порой просто хочется притянуть результат за уши, хотя, положив руку на сердце, трудно подтвердить их правильность применимо ко всем ситуациям в нашей жизни.

В-третьих, сильные стороны, присущие конкретному типу, не всегда проявляются на практике. Многие компании набирают себе сотрудников согласно результатам теста МВТИ. Однако тест указывает лишь на нашу предрасположенность, мы же занимаемся развитием тех качеств, которые считаем нужными. Только от нас зависит, насколько мы их развиваем и насколько инвестируем в себя, становясь сильнее и лучше.

В-четвертых, тест приговаривает нас к тому, что наши недостатки навсегда остаются с нами. В описании психотипов МВТИ указаны болевые точки каждого из них, и они предопределены, с ними ничего нельзя сделать. Но ведь наша личность развивается, проходит разные этапы становления – от юности до зрелости. Невозможно представить, что одни и те же слабые

стороны пройдут с нами от начала до конца жизни. Пересматривая картину мира, мы меняем свое восприятие и мироощущение.

Например, если в юности мы болезненно воспринимаем критику в свой адрес, то позднее можем, наоборот, радоваться ей, так как она помогает понять, что необходимо изменить в себе для дальнейшего развития. А в более зрелом возрасте нам становится безразлично, кто что думает о нас, потому что лишь мы сами знаем, чего хотим, и живем по собственным правилам.

В-пятых, типология предполагает предопределенность взаимоотношений между типами. Если мы принадлежим к определенному психотипу, то другой психотип является либо нашим гармоничным партнером, либо конфликтующим оппонентом. И опять с этим якобы ничего нельзя сделать. Однако опыт показывает, что долгосрочные отношения меняют нас. Например, когда мы работаем с партнером, который мыслит и чувствует по-другому, то постепенно обогащаемся, обретая те качества, которые есть у него. То же самое происходит и с партнером, и в результате мы становимся понятнее друг другу, так что даже конфликтные отношения могут стать гармоничными.

Лично меня задает в типологии Майерс-Бриггс беспрекословное утверждение, что ничего невозможно изменить – какая-то фатальность. Я глубоко убеждена, что личность динамична, и статичный подход к психике никак не укладывается у меня в голове.

Кстати, сам Юнг утверждал, что его типология не является классификацией людей, он старался выделить доминирующие функции в каждом человеке (всего функций по Юнгу 8, поэтому типов 16). Однако в 30-х годах XX века он отказался и от этого, его больше стала интересовать гипотетическая универсальная функция, которая объединит все типы. Конечно, о развитии мозга и подвижности психики в начале XX века было известно совсем мало, но интересно, что почти 100 лет спустя многие компании и консультанты продолжают использовать систему ригидной типологии.

Еще одна интересная деталь: применяя MBTI в бизнесе, вы будете склонны принимать в команду сотрудников, гармоничных вам по психотипу. Чтобы, так сказать, дело ладилось. А ведь это будет мешать собрать полноценную команду, включающую в себя разных людей с разнообразными мнениями и подходами к работе. Избегая конфликтных отношений, вы защищаете свои «слепые пятна». Но для эффективности лидерства необходимо стимулировать себя к выходу из зоны комфорта, а не стремиться пребывать в ней.

Кроме того, предположение типологии, что лидер определенного психотипа не сможет работать с людьми некоторых других психотипов, конечно же, неверно. Со временем, обретая мастерство в управлении и совершенствуя лидерские качества, мы учимся работать с абсолютно разными людьми, чтобы не подбирать команду «под себя», а находить способ вдохновлять каждого ее члена на проявление лучших качеств.

НАЖИМАЯ КНОПКУ ЛИФТА: ПУТЕШЕСТВИЕ ВНУТРИ ПСИХИКИ

Возможно, Таиби Кэлер осуществил мечту Карла Густава Юнга, разработав в 70-е годы XX века модель «процесса коммуникации». Даже если она полностью не соответствовала ожиданиям Юнга об универсальной функции, все же была настолько точна, что NASA стала использовать ее для отбора лучших кандидатов для полета в космос. Ответственное занятие, согласитесь? На протяжении 20 лет использования, «модель коммуникаций» получила невероятное количество статистически валидных подтверждений и впоследствии стала применяться в других сферах жизни – от образования до бизнеса.

Таиби Кэлер не пытался упаковать каждого человека в свою «коробочку». Он утверждал, что в каждом из нас сосуществуют все шесть типов личности, классифицированные им после статистического анализа тысячи кейсов. Примечательно, что каждый из типов личности отли-

чается по поведению, тембру голоса, манере речи, способу построения предложений, позе, выражению лица. Однако имея доступ ко всему внутри нашей психики, мы можем перемещаться между этими типами личности, подобно тому, как человек перемещается на лифте между этажами высотки. Используя разные части своей личности, мы можем в разных ситуациях воспринимать мир и контактировать с другими людьми по-разному, говорить с ними на их языке.

Такой подход импонирует мне гораздо больше и значительно точнее описывает способности нашей психики, открывая перед нами практически безграничные возможности для использования навыков коммуникации. По сути, доступ на каждый «этаж» свободен и зависит только от нашей фокусировки и наличия энергии, которую необходимо затратить на перемещение.

Тайби Кэлер говорит, что есть «первый этаж» или «фундамент» – тип личности, в котором нам наиболее комфортно, так как в нем нам привычнее. Этому типу соответствует именно тот родной для нас язык, общение на котором мы предпочитаем, на который переводим чужую речь.

Говоря о языках коммуникации, я подразумеваю три языка, выделенные Кэлером: язык чувств, язык фактов и аргументов, и язык действий. Например, язык чувств может выражаться так: «Я устал от этой работы, чувствую себя отвратительно». Здесь мы видим, что человек хочет сказать, что ему плохо. Язык фактов и аргументов может проявляться в виде анализа происходящих событий: «Согласно моим прогнозам, карантин скоро закончится». Совсем по другому звучит язык действий: «Хватит сидеть и жаловаться, давайте уже что-то делать».

Если мы говорим на одном из трех этих языков, а наш собеседник – на другом, то он нас не поймет, подобно тому, как мы не понимаем незнакомые иностранные языки. Он может о чем-то догадаться, но стопроцентного восприятия информации не будет. Усвоить это важно и полезно для лидеров как дома так и на работе, во всех отраслях, где есть взаимодействие с людьми. Вернемся к примеру выше – если вы находитесь на этаже с языком коммуникации «мышление», то на фразу «Я устал от этой работы, чувствую себя отвратительно», вы скорее всего ответите: «Тогда отложи ее в сторону и езжай домой». Правда, очень логичный ответ?!

Однако если ваш собеседник находится на этаже с каналом «Чувства», то он скорее всего не обрадуется вашему логическому подходу и скажет: «Какой ты сухарь! Тебе до меня дела нет», или расстроившись, просто молчаливо уйдет. Часто он возвращается позже, но уже с претензией. Как мы видим, человек «мышления» ответил логично и с лучшими побуждениями. Но послание-то было с другого «этажа». А на другом этаже не только другой язык, но и другие психологические потребности. Так получается – при том же наборе букв, языки совсем разные.

Послание человека из канала «чувства» было: «Я так много сделал, я хочу чтобы меня похвалили. Мне больно и одиноко». Однако для человека в канале «мышление», все это оказалось, так сказать, за кадром. Как в итоге воспринял человек в канале чувств обратное послание? «Ты мне не важен. Отстань». Понимая это, мы видим, что и в чувствах есть своя логика.

Что ж, есть надежда, что они все же встретятся и поймут друг друга. Ведь в этом и суть модели «канала коммуникации» – подход к каждому человеку можно и нужно подбирать, перемещаясь между этажами своей внутриспсихической «многоэтажки». Чем это не универсальная функция, примиряющая противоположности по Юнгу?!

Представьте, что на первом, который тут является фундаментальным этажом, у вас находится язык мышления, на втором – язык чувств, на третьем – язык действий и т. д. Важно помнить, что на «первом этаже» вам наиболее комфортно. Для того чтобы попасть оттуда на третий, нужно затратить усилия, и находиться на нем вы сможете не так долго. Но чем больше вы практикуетесь, тем искуснее становитесь в своих передвижениях.

Нечто подобное описал в своей книге «Шесть шляп мышления» Эдвард де Боно. Он указывал, что мы можем перестраивать свой способ мышления и, соответственно, свою речь,

когда надеваем «разные шляпы»: шляпу оптимиста, пессимиста, реалиста, эмоционального человека.

Давайте разберемся подробнее. Тайби Кэлер предположил, что внутри нас есть целая вселенная, которая включает в себя все психологические типы или психосостояния. Наша психика не однобока. Подобно тому как на планете Земля обитают разные формы жизни, так и внутри нас, внутри нашей «вселенной» сосуществуют абсолютно разные психотипы. Есть те, к которым мы более предрасположены, привыкли или имеем доступ. Другие же мы для себя еще не открыли, либо пользуемся ими крайне редко.

Почему это открытие заинтересовало такой технологичный институт как NASA? Дело в том, что на интервьюирование каждого кандидата в космонавты уходило несколько часов. Шутка ли, вы должны были найти человека, которому доверите космический аппарат ценой в миллионы долларов, да еще и жизнь других астронавтов. Отбор должен быть более чем тщательный. Однако чтобы отобрать лучшего из пяти тысяч требовались годы. Подход же Кэлера помогал сократить длительность интервью до нескольких минут. При этом точность отбора только повысилась. Метод Кэлера стал настоящим прорывом в практической психологии. Используя его, психологи NASA по голосу, жестам, позе, способу построения предложений быстро определяли основной психотип личности, таким образом выясняя, соответствует ли человек необходимым критериям. Сможет ли он пребывать в одиночестве, справляться со стрессом, не впадая в панику, оставаться здравомыслящим и эффективным.

Нам не надо лететь в космос, чтобы применяя этот метод, начать лучше понимать себя, окружающих, наших родных, а также улучшить коммуникации в бизнесе.

В этой книге мы рассмотрим те психотипы, которые применимы к нашему самовыражению в бизнесе и на работе. Другими словами они называются рабочими стилями. Их описала Джулия Хей, профессор Middlesex University, Великобритания, основатель транзактного анализа организаций.

Основных рабочих стилей пять:

1. Радуй других!
2. Будь совершенным!
3. Будь сильным!
4. Старайся изо всех сил!
5. Торопись, спеши!

Рабочие стили или, как их называют в транзактном анализе, **драйверы** – это внутренний призыв к действию, образ себя и представление об идеальном успехе, достигнув которого, мы получим необходимое нам признание. В то же время, в критической ситуации – это определенное поведение в стрессе, когда идеала мы не достигаем. Зная свой рабочий стиль, можно лучше понять:

- 1) свои сильные стороны и использовать их в работе;
- 2) что мотивирует нас, движет нами, каковы наши психологические потребности;
- 3) как мы реагируем на стресс, своевременно замечать вхождение в стрессовую ситуацию;
- 4) как наши сильные стороны превращаются в недостатки;
- 5) каких людей нужно набирать в команду, чтобы избавиться от «слепых зон»;
- 6) как лучше построить свой день, чтобы работа шла максимально комфортно и эффективно.

Если внутри нас сосуществуют все психотипы, есть ли смысл выбирать один из них и предпочитать его другому?

Наша физиология, обстоятельства рождения, условия становления психики в первые годы жизни и развития в детстве, окружение, культурные особенности среды, в которой мы выросли – все это формирует предрасположенность к определенному рабочему стилю и их сочетанию, который называется базовым или фундаментом. Остальные выстроены в нашей психике подобно этажам многоэтажки.

Таким образом, мы действительно можем путешествовать внутри нашей психики, «нажимая кнопки лифта», и исследовать различные грани себя, взаимодействуя с миром на разных «этажах». Однако так ли часто мы пользуемся этой способностью многообразия, данного нам природой? Это зависит от уровня осознанности и смелости, или, так скажем, степени «освоения» внутреннего мира. У большинства людей значительная часть их личности и потенциала остается на подсознательном, или неосознанном плане. Зачастую мы действуем в рамках заданных программ и живем «на автомате», не подозревая о возможностях нашей психики и даже пугаясь ее проявлений.

Я УПРАВЛЯЮ ИЛИ МНОЙ УПРАВЛЯЮТ

Жить на автомате, управляемом программой. На ум сразу приходит фильм «Матрица». Однако психологи отмечают, что совсем необязательно пить пилюли, чтобы «выйти из матрицы». Нужно просто научиться видеть, а не смотреть. Наблюдать. И здесь мы снова возвращаемся к развитию внутреннего наблюдателя. Без него – никуда.

Давайте представим ситуацию: вы собираетесь на важную встречу и тут... что-то пошло не по плану? Например, допивая утренний кофе, вы роняете каплю на свою парадную рубашку. В этот момент ребенок начинает плакать, оттого что у него заболел животик, а жена кричит, что она устала все делать сама и этим косвенно просит вас о помощи. При этом, если вы не выйдете из дома в течение пяти минут, то рискуете застрять в пробке и опоздать на очень важную встречу.

Как вы отреагируете, что сделаете?

Наблюдаются ли в наших реакциях паттерны или повторения? Как развиваются отношения с близкими, особенно когда дело близится к конфликту или скандалу. Как правило, во всех этих ситуациях можно предсказать действия и даже слова каждого из участников. Несколько тактов, а потом – бах!..

Разве это – не программы?

Берн называл это сценариями. Каждый из нас в детстве создал сценарий жизни, по которому и живет. Как же так? Нашу жизнь планирует ребенок? Да, Эрих Берн утверждал, что это происходит в возрасте 5—6 лет. Мы всё для себя уже прописали наперед, а всю остальную часть жизни тратим на то, чтобы в точности проиграть сценарий.

Хотите определить свой сценарий? Есть несколько способов сделать это:

1. Вспомните любимую сказку, фильм, мультфильм из детства, который вы смотрели или слушали много раз, потому что вам очень нравились герои. Человек склонен попадать под влияние историй. Традиционно знание передавалось через эпосы или истории, потому что наш мозг хранит информацию в виде таких ярких повествований. Именно поэтому и сейчас такой популярностью пользуется сторителлинг. Так, для того чтобы стать запоминающимся спикером, важно уметь рассказывать истории. Через истории мы впечатляемся сами и можем впечатлять других.

Непреренно есть своя история, которой человек впечатлился, а может – не одна. Но та самая, незабываемая – одна. Именно по ней мы решаем провести свою жизнь.

Моя история – Алиса в стране чудес. Когда я осознала это, мне стал понятен тот бунт против всего повседневного и скучного, который я постоянно устраивала и продолжаю устраивать. Тяга к новому мышлению, юмору, путешествиям и всяческой нестандартности проис-

текает именно оттуда. Особенно я люблю переворачивать все вверх дном, когда ищу новое решение. Люблю преображаться. А какая основополагающая история у вас?

2. Представьте, что наступил ваш последний день, и вы испустили дух. Что происходит вокруг? Какие люди вас окружают? Что они говорят? Какие эмоции испытывают? Что напишут на вашей надгробной плите? Дело в том, что смерть – это занавес, конец спектакля. Недаром Берн назвал это жизненным сценарием. Ведь это действия на сцене жизни, где наше окружение – это зрители.

Что они чувствуют, когда спектакль заканчивается, и о чем они думают? Что вы оставили после себя? Кому и что вы доказали?

Когда я делала это упражнение для самой себя, я обнаружила, что хочу, чтобы на моей надгробной плите было написано: «Настоящий герой! Она бесстрашно выдержала все испытания и доказала, что ее дух непобедим. Мы гордимся и восхищаемся ею и тем, что она, погибла, выполняя свой долг». Когда я поняла, что это мой сценарий, то в ужасе схватила за голову. Ведь у меня был реальный риск умереть от переработки. Фух, слава богу – это в прошлом! А может быть и нет...

Но каков же следующий шаг после того как мы определили сценарий своей жизни? Можно ли его изменить? Конечно – да! Хотя Эрик Берн утверждал, что полностью переписать сценарий нельзя, но мы можем изменить его элементы, разрушительные для нас и наших близких. Как например, мое желание умереть, выполняя долг. Желание хоть и благородное, но явно не конструктивное. Благодаря упражнениям, мы узнаем сценарий своей жизни – это уже первый шаг к осознанности.

Когда мы наблюдаем за тем, как наш собственный сценарий разворачивается на протяжении нашей жизни, мы получаем возможность что-то изменить, принять новое решение и обозначить новый путь его исполнения. Осознанность дает нам шанс сделать собственный выбор и управлять своей жизнью, меня написанный в детстве сценарий.

Эрик Берн называет это сценарием с открытым концом. Всего он выделяет три вида сценария:

1. Сценарий победителя.
2. Сценарий проигравшего.
3. Сценарий с открытым концом.

Разница между победителем и проигравшим – весьма условна. Умереть на работе, исполняя долг – это сценарий победителя? С точки зрения карьеры – возможно, хотя спорно. А вот в личной жизни – однозначно – нет. Человек умирает, так и не насладившись успехом и не разделив его с близкими.

Я считаю, что любой сценарий или заранее подготовленная программа – это заведомо проигрышный вариант. Следуя им, мы не успеваем жить полной жизнью здесь и сейчас. Поэтому вывод простой: мы можем менять что-то только здесь и сейчас. Прошлое уже не вернешь, будущее еще не настало. Энергия изменения, как и энергия жизни, содержится только в текущем моменте.

Сценарий жизни – это большая картина, глобальный документ. Но он состоит из большого количества маленьких актов. Мини-актов, в которых мы проигрываем наш сценарий в миниатюре.

Как это происходит?

С детства у нас сформировалось представление о «правильном поведении». Поведении, при котором мы себя будем чувствовать хорошими, принятыми, достойными. Оно возникло благодаря нашим врожденным качествам, с помощью которых нам удавалось получать поощрение, нужное человеку принятие. Также свой отпечаток привнесла внешняя среда или куль-

тура, в которой мы росли. Качества и характер родителей повлияли на наше поведение и представление о том, как нужно себя вести, каким нужно быть. Другими словами, мы создали образ идеального себя.

Мы уже обсудили, как в раннем детстве выбираем для себя сценарий жизни или устанавливаем программу, которая на уровне подсознания ведет нас на протяжении всей дальнейшей жизни. Теперь давайте посмотрим, как это проявляется каждый день.

Никто из нас не хочет делать ошибки, не желает провала, но так или иначе, зачастую мы «наступаем на одни и те же грабли», и совершаем одни и те же ошибки. Давайте разберемся, как найти ключ и «взломать свою программу», чтобы остановить этот бесконечный порочный круг. Для начала нам нужно научиться эту программу видеть, наблюдать. Интересно то, что она всегда нацелена на победу, на успех, но раз за разом зачастую приводит нас к поражению. И в этом исследовании нам поможет понимание пяти рабочих стилей, упомянутых выше.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ИЛИ «ЛЮБИМЫЕ ГРАБЛИ»

Помните, мы говорили о том, что в нашей психике есть фундамент или базовый рабочий стиль, а остальные расположены на «этажах многоэтажки»? Дело в том, что наш базовый рабочий стиль отражает внутреннее решение: «Как я стану успешным в этом мире и достигну желаемого сценария». Чтобы быть ОК в глазах других людей и самого себя, мы выбрали один или сочетание пяти стилей: будь сильным, будь совершенным, радуй других, старайся изо всех сил и торопись. Вся свою жизнь мы следуя решению, развиваем одно или несколько этих качеств.

Однако, **когда наступает стресс** (а лидеры очень часто из-за интенсивности работы находятся именно в такой ситуации), наше ощущение себя **как ОК становится шатким**. Для того чтобы **обрести равновесие, мы начинаем прикладывать еще больше усилий, чтобы восстановить свою окейность, используя рабочий стиль**. Чем больше мы под давлением стресса, тем более навязчивыми становятся действия. Таким образом, наш рабочий стиль из сильной стороны превращается в одержимость. Мы заикливаемся на одном и том же поведении, перебарщивая его. В этот момент окружающие начинают воспринимать его как недостаток, видя нашу чрезмерность. Мы же требуем от себя идеальности, как будто бы, только став идеальными, мы получим всё, чего хотели достигнуть.

Конечно, у этого предрассудка есть благое намерение – преуспеть, но стресс ограничивает наше видение, психологи называют этот эффект – **обесцениванием**. В результате чего мы видим только одну сторону проблемы и не замечаем все остальные. Обесценивание работает так, что мы не видим другие возможности и верим, что только один путь, именно тот, который мы выбрали, приведет к успеху. Мы даже не замечаем побочного эффекта. И не хотим признать, что достичь совершенства – **невыполнимая миссия**.

Этот процесс происходит много раз в день, и Кэлер отмечает, что за считанные секунды мы проигрываем мини-программу или мини-сценарий, и наш рабочий стиль превращается в одержимость или драйвер (от слова «драйв»), который сложно остановить). Но, давайте, сперва рассмотрим каждую из пяти установок. Попробуйте распознать свой рабочий стиль: как он проявляется, когда вы в состоянии ОК.

Подойдите к определению своего стиля серьезно. Скорее всего, как профессионал вы состоялись благодаря одному, а чаще – сочетанию стилей. А потому это знание поможет вам лучше рассмотреть свои слабые и сильные стороны, свои «слепые зоны». Понять, как в условиях стресса проявляется чрезмерность рабочего стиля, и стремление достичь идеала становится препятствием на пути к успеху.

Позднее, в других разделах, мы будем определять рабочий стиль для своего босса и команды, а также искать ключ к мотивации сотрудников и причины неудач. Ведь у любой программы есть способ ее взломать, выйти из под ее управления и начать самому управлять ею.

«Будь сильным»

Если ваш рабочий стиль «Будь сильным», то вы считаете: чтобы быть успешным, вы должны действовать хладнокровно, без эмоций, рассудительно, смело, быть надежным и сильным. Без таких качеств трудно представить руководителя. Когда вы доверяете своим силам, вы умеете хладнокровно реагировать на стресс и не впадать в панику, даже когда весь мир вокруг рушится. Вы способны принимать правильные решения, которые требуют смелости быть непопулярным. В вас будто увеличивается энергия в те моменты, когда надо преодолевать трудности, а члены команды пасуют.

Однако в момент стресса вы становитесь бесчувственным, холодным и не просите помощи даже, когда она нужна, уходите от контакта с сотрудниками, командой и близкими людьми, надевая маску отстраненности и неуязвимости. В глубине драйвера «Будь сильным» сидит экзистенциальный страх: «я не достоин любви». Поэтому во время стресса человек начинает отдаляться, как будто его уже отвергли, и сам отвергает других, как будто он хочет сделать это первым.

Драйвер срабатывает подсознательно, и окружающим легче увидеть моментальные изменения в нас и «запуск программы», однако при определенной тренировке мы можем отследить вход в драйвер по поведению, интонации или чувствам. Осознать драйвер – это найти 50% выхода из него. Вторые 50% – позволить себе быть несовершенным. Выбрать ситуации, где «я могу позволить себе быть слабым».

«Будь совершенным»

Вы нацелены на достижение результата, независимы, хотите добиваться успеха и конечно же, быть правым во всем, что делаете и говорите. Опять же, трудно представить руководителя, лидера, который не убежден в своих словах и поступках.

Однако в момент стресса и внутреннего недоверия к себе, мы начинаем рассуждать: «чтобы быть успешным, мне нужно быть совершенно правым». Мы становимся ригидными, негибкими, боимся совершать ошибки, идти на риск, не принимаем в себе или в других незрелое, детское поведение. Драйвер «Будь совершенным» ведет к бесконечному перфекционизму, защитной позиции, в которой мы, оттаивая свою точку зрения до «последней капли крови», ведем себя неестественно, обвиняя других в наших неудачах.

Экзистенциальный страх, который лежит в основе драйвера «Будь совершенным» – «я бесполезен, я не могу принести пользу». Соответственно, когда мы доверяем себе и чувствуем силу, то «Будь совершенным» становится нашим преимуществом: мы доводим дела до конца, проект – до совершенства, предлагаем отличное качество, высокие стандарты.

Выход из драйвера: поддержать себя уверенностью в том, что вы справитесь. Многие высоты вами уже достигнуты, а значит, вы – достаточно хороший специалист.

«Радуй других»

Эмпатичный, заботливый, эмоционально открытый, внимательный, добрый человек. Чем не качества успешного вдохновляющего лидера!? Идеальный командный игрок, который позаботится обо всех, чтобы каждому было комфортно.

Однако если это – наш главный драйвер, то в момент стресса мы требуем от себя сделать все возможное, чтобы люди рядом – руководители, коллеги, подчиненные – были довольны вами, и вы действуете по схеме «я буду делать все что угодно ради этого».

Мы начинаем быть слишком сладкими, поддакивающими, соглашающимися, вести себя глупо, делать ошибки, чтобы непременно снискать если не одобрение, то хотя бы снисходительность. Потому что внутренний экзистенциальный страх у людей с таким предрассудком – «меня не понимают, а значит, я плохой и не достоин любви». Чтобы нас поняли и услышали, мы готовы сделать все возможное, чтобы порадовать других. Боимся выглядеть иначе, чем от нас ожидают, говорить «нет», теряя уверенность.

Выход из драйвера состоит в поддержке самого себя: «Я – достаточно хороший. Я не обязан отвечать за настроение и чувства людей, окружающих меня». Радовать себя напрямую.

«Старайся изо всех сил»

Энтузиаст, который берется за все новые проекты, создает инновационные подходы, «игриво» и толерантно относится к работе других. Энергия бьет ключом, когда нужно начать что-то новое и интересное. Идеальный подход к брейн-стормингам. «С нами рядом никогда не бывает скучно» – ключевое качество инновационного лидера.

Однако в стрессе мы начинаем брать на себя слишком много невыполнимых в одиночку обязательств, проектов и при этом не делегируем партнерам часть обязанностей. При этом, теряя интерес к существующим проектам, мы бросаем их, не доводя дела до конца, не выполняя обязательства, бесконечно затягивая сроки. Снимаем с себя ответственность, обвиняя других в том, что не дали поддержку.

Зачастую инновационные компании генерируют много идей, начинают инвестировать в них, но так и не доводят этот процесс до момента, когда идеи приносят-таки деньги. Это проблема инновационных руководителей или компаний, в которых нет людей с рабочим стилем «Будь совершенным», которые могут подхватить и довести начатое до совершенства, а затем с рабочим стилем «Будь сильным» внедрить этот проект.

Экзистенциальный страх человека с предрассудком «Старайся изо всех сил»: «Я не такой особенный, каким себя считаю». Так как подсознательно этот страх точит нас, то в момент стресса мы начинаем доказывать себе и окружающим, что мы лучше, чем о нас думают. Доказывая свою оригинальность, мы будем замахиваться еще выше, предлагать еще более инновационные решения, брать больше и больше проектов и предлагать всё больше идей. При этом не замечая, что у нас уже накоплен огромный портфель невыполненных проектов, так как убеждены, что новые идеи ТОЧНО спасут мир.

Выйти из драйвера в эффективную модель рабочего стиля можно и нужно, поддержав и приняв свою уникальность. Необходимо взять ответственность за завершение дел и с легкостью, даже с юмором, относиться к ситуации.

«Торопись, спеши»

Успевает очень много: ненавидит тратить время зря, суперэффективен, может делать одновременно несколько дел. Опять же, трудно представить руководителя, который не обладал бы таким качеством.

В стрессе набрав слишком много проектов, мы теряем качество исполнения, забываем о цели, приоритетах. Мы зарываемся, занимаясь всем подряд, и для нас главным становится СКОРОСТЬ вместо того, чтобы делать ВАЖНОЕ и доводить дело до качественного результата.

Экзистенциальный страх людей с этим драйвером – «аутсайдер», выпавший из потока жизни. Поэтому в момент стресса мы начинаем быть гиперактивными, спешим, чтобы быть супер-эффективными. Мы как-будто доказываем себе и другим – я не аутсайдер, а наоборот, нахожусь очень даже внутри, в потоке бурной деятельности.

Выход из этого стресса – дать себе столько времени, сколько необходимо, фокусируясь на важном. Поддержать себя, сказав: «Я уже в гуще событий, и у меня есть необходимое мне время».

Эти пять основных рабочих стилей: «Будь сильным», «Будь совершенным», «Радуй других», «Старайся изо всех сил», «Торопись, спеши» – являются причиной нашей супер-эффективности, когда мы доверяем себе и чувствуем в себе силы, но они же становятся «граблями» на пути к успеху. Причина тому очень иррациональна, она кроется в нашем подсознании и раскрыта в пяти экзистенциальных страхах.

Психика работает так, что в момент стресса наше подсознание начинает влиять на нас больше, чем мы того хотим и, естественно, это происходит вне нашего контроля. Подобно тому как рыба не замечает, что она в воде, в стрессе мы не осознаем влияние стресса и готовы идти, наступая на одни и те же грабли. Поэтому понимание механизма драйверов поможет определить, какой у нас драйвер, и увидеть начало собственного погружения в стресс.

Тайби Кэлер говорит, что вход в эти драйверы занимает не более двадцати секунд. И в книге далее мы будем говорить о том, как замечать вход в драйвер в себе и в других по выражению лица, жестикуляции, по тому, как вы строите предложения и т. д. Вы научитесь использовать эти драйверы и останавливать их давление на себя, даже если ситуация пытается выйти из-под контроля.

Выход из драйверов такой: «Я уже ОК». То есть, выход из драйверов, по сути, является выходом из стресса. Состояние стресса это страх: «Я не справлюсь». Каждый по-своему боится, что он не справится. Психика находит «спасательный круг», и мы за него цепляемся, как за единственную возможность «выплыть». В жизни эти «спасательные круги» приводят нас зачастую к еще большим проблемам. Когда мы в стрессе, то начинаем либо быть слишком холодными и отчужденными, либо обвинять других в своих проблемах, либо перекладывать ответственность, либо слишком спешить и делать глупые ошибки.

Для более точного определения рабочего стиля воспользуйтесь опросником.

ОПРОСНИК ПО РАБОЧИМ СТИЛЯМ/ДРАЙВЕРАМ

Этот опросник не является тестом личности. Он предназначен для того, чтобы активизировать вашу осведомленность в вопросе о драйверах и показать типичное поведение при стрессе (или вашу обычную реакцию).

Отвечайте «да», «нет», или «в какой-то степени».

1. Ставите ли вы себе высокие планки, а затем критикуете себя если не достигаете их?
2. Важно ли вам быть правым?
3. Чувствуете ли вы дискомфорт от мелкого беспорядка или таких вещей как пятнышко на одежде или обоях, инструмента, лежащего не на своём месте, или нечеткой презентации работы?
4. Вас раздражает, когда вас перебивают?
5. Любите ли вы объяснять вещи детально и подробно?
6. Делаете ли вы что-то, особенно для других, что вы не очень-то хотите делать?
7. Важно ли вам, когда вы нравитесь?
8. Легко ли вас убедить?
9. Испытываете ли вы дискомфорт от того, что вы другой/другая?
10. Испытываете ли вы дискомфорт от конфликтов?
11. Есть ли у вас склонность делать несколько вещей одновременно?
12. Можете ли вы сказать о себе «быстрый/быстрая», и находите ли вы в себе нетерпимость к другим?

13. Есть ли у вас склонность говорить одновременно с другими, или заканчивать вместо них их фразы?

14. Нравится ли вам больше погружаться в работу, чем говорить о ней?

15. Ставите ли вы перед собой нереалистичные временные рамки (в особенности слишком короткие)?

16. Скрываете ли вы или контролируете свои чувства?

17. Вы неохотно просите о помощи?

18. Есть ли у вас склонность ставить или обнаруживать себя в позиции зависимого?

19. Есть ли у вас склонность не осознавать, насколько уставшим, голодным, или больным вы являетесь сейчас, а напротив – «продолжать действовать»?

20. Предпочитаете ли вы выполнять работу сами?

21. Вы ненавидите сдаваться, опускать руки, каждый раз надеясь, что в этот раз оно работает.

22. Есть ли у вас склонность начинать что-то и не заканчивать?

23. Есть ли у вас склонность сравнивать себя или свои результаты с другими, и соответственно чувствовать себя ниже или выше?

24. Находите ли вы себя в состоянии, когда вы «наматываете круги» вокруг проблемы, будто прикованы к ней и не в состоянии отпустить?

25. Есть ли у вас склонность быть «белой вороной» или бунтарем в группе?

Подсчёт баллов: 1 балл за «Да», 0,5 балла за «В какой-то степени», 0 баллов за «Нет»

Вопросы	Баллы	Драйверы
1-5		Будь совершенным
6-10		Радуй других
11-15		Спеша
16-20		Будь сильным
21-25		Старайся

Результат в 3 балла и выше в любой из частей указывает на то, что у вас есть склонность к данному драйверу. Большинство людей испытывают на себе все драйверы в разное время, однако обычно человек имеет 2 или 3 драйвера, которые проявляются регулярно.

НАШЕ ПОВЕДЕНИЕ ПРИ ДРАЙВЕРАХ

Наше поведение при драйверах – это наш способ реагирования на вызовы и стрессовые ситуации. Это попытки нашего подсознания реагировать таким способом, чтобы добиться признания, которого нам не хватает.

Приведенные ниже таблицы помогут вам научиться быстро ориентироваться в рабочих стилях и выстраивать коммуникации, учитывая положительные и отрицательные стороны драйверов.

Будь совершенным	Радуй других	Спеш	Будь сильным	Старайся
Положительные признаки - имеет стремление к совершенству - имеет репутацию как прилежный и ответственный работник - проверяет факты, готовится прилежно и уделяет внимание деталям.	Положительные признаки - хороший участник команды, способный поддерживать гармонию в ней - обладает эмпатией и пониманием, а также помогает более спокойным членам команды	Положительные признаки - способен работать быстро и достигать многого за короткий промежуток времени - чётко соблюдает краткосрочные дедлайны - любит одновременно выполнять много задач	Положительные признаки - остаётся спокойным при нагрузке - энергичен в кризисе - включает логику, когда другие в панике - эмоциональное дистанцирование позволяет думать логически - надёжный и верный	Положительные признаки - вкладывает много усилий в новые проекты - мотивирован, энтузиастичен, креативен - может смотреть на проблему с разных сторон - готов сделать больше, чтобы дело заработало
Негативные признаки - может не завершить дело вовремя, проверяя свои ошибки - находит сложным делегирование, так как не способен доверять - высокие стандарты и сверх критика других	Негативные признаки - из-за страха разочаровать других нет уверенности в себе - из-за страха подвести кого-то, перегружает себя работой - может чувствовать себя непонятым	Негативные признаки - откладывает работу до критического момента, а затем, в спешке совершая ошибки, выдаёт некачественную работу - торопится, говорит быстро, заканчивает фразы за других, набивает свой ежедневник списком дел	Негативные признаки - не любит признавать любого рода слабость, уязвимость или эмоции - не говорит о трудностях и лучше возьмёт работу домой, нежели попросит о помощи - может восприниматься как безразличный и замкнутый	Негативные признаки - больше настроен на «пытаться» и «делай», чем на «достигай» - может не завершить один проект, так как заинтересовался другим - превращает маленькие задачи в большие
Причина стресса - вероятность потерять контроль - некомпетентность - провал и не достижение целей	Причина стресса - игнорирование - критика - страх быть отвергнутым или обвинённым	Причина стресса - время подумать - остаться «без дел» - страх отвержения при обращении за помощью	Причина стресса - страх отвержения, если его видят уязвимым - страх показать личную слабость	Причина стресса - получить критику за отсутствие заботы или безответственность - страх услышать «ты не стараешься»

		- необходимость доказать свою важность, будучи занятым	- страх отвержения из-за того, что «не способен»	- страх не соответствовать своим или чужим ожиданиям
Поведение при стрессе - становится упёртым/контролирующим других - высокомерный и агрессивный - сконцентрирован на задачах, нежели на людях	Поведение при стрессе - становится эмоциональным и нелогичным - неспособен сказать «нет» никому - пытается «спасти» людей, чтобы чувствовать себя лучше	Поведение при стрессе - действия становятся более несдержанными - беспокойство - раздражается, если его отвлекают - просит других торопиться	Поведение при стрессе - замкнут и сдержан - становится спокойнее и не расположен к общению	Поведение при стрессе - становится реактивным и бунтующим - может хандрить - может взять на себя ещё больше задач, которые не в силах выполнить

Как извлечь лучшее из вашего рабочего паттерна и снизить стрессовое поведение

Будь совершенным	Радуй других	Спеш	Будь сильным	Старайся
- ставьте реалистичные стандарты/будьте точным - будьте реалистичными по поводу ошибок – они случаются. Они могут быть важным источником обучения - определяйте приоритет в работе, той, что требует высокой степени точности, и той, что не требует этого	- задавайте вопросы, чтобы узнать, что хотят другие, вместо того чтобы угадывать - внимательно слушайте то, что они говорят - определяйте свои потребности, радуйте больше себя, просите у других то, что вы хотите или что вам необходимо - практикуйте говорить «нет» подходящим	- планируйте работу поэтапно и ставьте промежуточные задачи, чтобы отмечать их - избегайте гонки - оставляйте достаточное время для выполнения задач, особенно на подготовительной стадии - слушайте до конца, не перебивайте	- отслеживайте свою нагрузку, чтобы не брать больше работы - просите о помощи, чтобы у других была возможность помочь вам - прежде чем взять на себя еще одно обязательство, проверьте условия и ваш доступ к необходимым ресурсам	- перестаньте добровольно записываться на каждый новый проект - проверяйте параметры задания и выполняйте только то, что требуется - контролируйте свою скуку на последних стадиях проекта. Планируйте, как вы будете отмечать свой успех после его завершения

- уважайте дедлайны других людей планируя заранее, сколько информации им необходимо, чтобы хорошо выполнить работу. Не перегружайте их деталями	образом тому, что хуже для вас - избегайте того, чтобы вас нагружали нереалистичными просьбами - устанавливайте свои личные границы и приоритеты - берите ответственность за себя и позволяйте другим брать ответственность за себя	- сознательно замедляйтесь, чтобы дать время другим воспринять информацию - уточняйте у других их потребности, вместо того чтобы предполагать - выучите техники релаксации - будьте вовремя вместо того, чтобы успеть сделать «ещё что-то» до следующей встречи	- научитесь осознавать свои потребности и получать, так же как и даёте – ваши отношения будут развиваться - развивайте свои интересы помимо работы	- находите креативные способы выполнения рутинных заданий - проследите, когда вы говорите «я постараюсь», вместе с «я сделаю» - научитесь различать вещи, которые вы можете или не можете изменить
При работе с другими (будь совершенным) - хвалите их за достижения - будьте пунктуальными и не нарушайте обещания встреч - не обесценивайте их страхи и беспокойства	При работе с другими (радуя других) - хвалите их за то, кто они есть, нежеле за то, что они делают - конфронтируйте им терпеливо. Не теряйте самообладания при работе с ними - помогайте им определить решение самим, чтобы они взяли ответственность за то, что они хотят	При работе с другими (спешите) - хвалите их за то, что они выжидают, а не за их скорость и способность делать несколько вещей одновременно - помогайте им эффективно управлять своим временем и развить новое поведение в этой области	При работе с другими (будь сильным) - хвалите их чаще, так как их поступки принимают за должное - будьте чётки в инструкциях - поощряйте их просить помощь - поднимать самосознание при замкнутости и нежелании общаться	При работе с другими (старайся) - хвалите их за выполнение задания, нежеле за попытки его выполнить - не вступайте с ними в соревнование

Контакт с самим собой

ВНУТРЕННЯЯ СВОБОДА

Самое желанное чувство и ощущение – это свобода. К ней стремится всё живое, и человек – не исключение. Чтобы понять себя и установить контакт с самим собой, человеку важно чувствовать себя внутренне свободным. Но с самого рождения мы постоянно откладываем жизнь «на потом». В детстве хотим поскорее вырасти, думая, что тогда сможем делать все, что захотим, станем свободными, и никто не сможет помешать нам наконец-то начать жить и делать свой выбор.

Немного подрастая, мы осознаем необходимость учиться, получить образование, и только потом наслаждаться жизнью. Затем мы получаем образование и понимаем, что теперь нужно строить карьеру. Так я потратила двадцать лет своей жизни на то, чтобы построить карьеру. И каждый день я думала, что достигнув всего, буду пожинать плоды своего труда и жить полной жизнью.

Мы заводим семью и детей, снова понимая, что наслаждение жизнью откладывается, ведь мы принадлежим детям: надо их вырастить, воспитать, дать им образование, вкладывая в это всю энергию. А вот когда они вырастут, мы начнем жить собственной полной и свободной жизнью.

Дети подрастают. Мы оказываемся на пике своей карьеры. Казалось бы, все уже есть: средства, положение, и наконец, можно заняться тем, чем хочется заниматься на самом деле, жить так, как хочется, а не по офисному расписанию, не так, как скажет какой-то дядя... Но нет – ведь теперь страшно потерять достигнутое.

Когда выходишь на новый уровень жизни с новым окладом, надо продолжать работать, чтобы поддерживать этот уровень, этот образ жизни. Мы говорим себе: «Ну хорошо, я еще поработаю, заработаю столько, чтобы потом уже точно жить полной жизнью». Но приходит пенсионный возраст и ни сил, ни желания жить полной жизнью уже нет. К тому моменту у нас куча болезней, да и вообще, старость – не радость.

Получается, что по жизни мы стремительно промчались, а пожить по-настоящему так и не успели.

Почему?

Потому что мы изначально неправильно нацелены. С самого детства мы усвоили закономерность – мы станем счастливы, только добившись какого-то результата, достигнув какой-то цели. Есть результат – есть ощущение счастья, нет результата – нет этого ощущения.

Но не всегда бывает так, что покупая большую квартиру, дорогую машину, мы становимся счастливыми. Чаще, достигая цели, мы едва ли пару дней наслаждаемся, а затем нам нужна квартира побольше, машина подороже, особенно, если мы начинаем сравнивать себя с кем-то. И эта бесконечная гонка за целями приводит к тому, что мы постоянно бежим. Если разобраться, то бежим мы с вами по трем причинам.

Первая – мы перепутали счастье с достижением цели. Вторая исходит из первой: мы не можем долго быть счастливыми. Достигнув одной цели, мы сразу стремимся поставить перед собой другую. А третья – самая важная причина – в том, что часто для достижения целей мы выбираем не ту профессию, которая нам нравится. Выбирая ее, мы просто думаем о том, что так быстрее сможем достичь результата, которого от нас ждут. Поэтому часто дети выбирают профессию, которую советуют им родители. Например, идти в экономисты, менеджеры, юристы, потому что те, якобы, больше зарабатывают.

Так о какой свободе может идти речь, если мы поступаем в угоду другим?

Получается, что нам катастрофически не хватает времени на то, что нам больше всего доставляет удовольствие и радость. В итоге мы устаем, становимся раздражительными и опустошенными. Нам часто нужна компенсация в виде длительного отпуска, когда мы просто отлеживаемся. Компенсацией может быть и переедание, и алкоголь. Так мы пытаемся отвлечься от дела, которое нам не нравится, но уже не в состоянии заниматься даже тем, что действительно нравится. Мы говорим себе: «Все, хватит, я просто хочу отключиться и ни о чем не думать!» Становясь биороботами, которые отлеживаются на пляже, порой очень дорого, мы начинаем восстанавливаться и дышать полной грудью только для того, чтобы потом опять окунуться в океан давления и стрессов.

Как же выйти из этого замкнутого круга и обрести внутреннюю свободу?

Я вижу все больше примеров, как разочарованные своей жизнью (или ее отсутствием) эксперты бросают работу и оседают где-то на острове, чтобы пожить в течение нескольких

лет на свободе, прийти в себя и начать наслаждаться семьей. Это тоже выход, но стоит ли ждать того рубежа, за которым станет совсем уже невозможно позволить себе поступить по-своему. Чтобы ощутить свободу и счастье. Неужели счастье всегда надо заслужить достижениями и вымотанной жизнью?

Японская философия утверждает, что это не так. Так, автор книги «Икигай. Смысл жизни по-японски» Кен Моги, говорит, что счастье следует искать не в результате, не в достигнутой цели, а в самом процессе. Наша жизнь очень ценна и каждое событие в ней уникально и неповторимо. Так, если вы решите следовать его совету, то насколько вам нужно изменить свои цели, свою деятельность, чтобы получать наслаждение процессом, а не только результатом?

Проживая свою **жизнь как искусство**, нужно с трепетом относиться к каждому моменту. В таком состоянии ума мы будем выбирать возможность заниматься тем, что нам нравится, при этом приносить пользу другим – так мы сможем наслаждаться каждой минутой, независимо от результата. Плюс – мы сможем заниматься этим бесконечно долго. Нам не надо будет торопиться, чтобы быстрее закончить начатое дело или бежать ставить новую цель, потому что мы уже наслаждаемся каждой минутой. «Соедините то, в чем вы сильны, что приносит удовольствие, что нужно людям и за что платят – и вы познаете счастье». Это и есть таинственное искусство Икигай.

Жить на острове и не работать, конечно, не плохо. Но во-первых на это нужно долго зарабатывать, а во вторых, через какое-то время вам станет скучно. Ведь если вы не будете заниматься тем, в чем сильны и приносить пользу, пальмы уже не будут приносить столько радости, и однажды вам придется вернуться в серые будни. Поэтому долгосрочное счастье – это процесс, поток, в котором вы комфортно существуете, когда делаете то, чем увлечены, и вам не нужно ничего другого. А зарплата – это хороший бонус.

«Икигай» звучит не по-русски, но и в наших традициях есть понятие – «найти свое дело». Людей, которые занимаются «своим делом», очень много и секрет их успеха в том, что они увлечены именно процессом. Конечно, успех приходит непросто. Нужны годы тренировок, напряжения. Однако скрипач-виртуоз настолько живет музыкой, а чемпион по плаванию – спортом, что смысл их жизни заключается именно в самом процессе, а не в результате. А превосходный результат приходит как бонус, и получается у них благодаря любви к своему делу. Ведь счастливый человек не отвлекается от любимого занятия, делает все качественно, с душой.

В позитивной психологии существует теория, что счастливые люди чрезвычайно успешны. Почему? Потому что они делают то, что им нравится, а успех приходит к ним сам собой. Он не может не прийти. Если же продолжить эту мысль, то успешные люди, напротив, не всегда счастливы. Ведь зачастую они ставят перед собой цели, далекие от своей природы. И даже достигая больших результатов, внутренне хотят заниматься чем-то другим, а потому продолжают бежать от цели к цели в надежде все-таки однажды обрести истинное счастье.

Стоит остановиться и задуматься. Какое занятие способно сделать вас по-настоящему счастливыми? Какое дело будет доставлять истинное удовлетворение? Что вы можете делать бесконечно, не чувствуя усталости. Ведь вполне вероятно, что совсем небольшие изменения позволят вам не откладывать собственную жизнь «на потом», а начать жить полной жизнью прямо сейчас.

ВРЕМЯ ДЛЯ ОСОЗНАННОСТИ

Согласно биоритмам человека, лучшее время для подзарядки и развития внутреннего наблюдателя – раннее утро за полчаса до рассвета. Это время синхронизации со вселенной и биоритмами земли. Я чувствую, что в те дни, когда встаю в эти часы, качество проживания

всего последующего дня просто невероятное, а все принимаемые решения еще долго оказывают позитивный эффект на мою жизнь и мой бизнес.

Для того чтобы быть эффективным, добиваться успехов и чувствовать себя сильным, важно соблюдать режим дня.

Боб Айгер, один из самых успешных руководителей в мире по мнению журнала Fortune, на протяжении 14 лет бывший президентом и CEO компании Walt Disney, знает об этом секрете. Он начинает свой день в 4:30 утра. Просыпаясь, когда весь мир еще спит, он начинает заниматься физическими упражнениями: тренируется в темноте, слушая музыку. Это время, когда тело наполняется энергией, для него стало своеобразной медитацией. До окончания тренировки он не проверяет электронную почту, не читает новости, чтобы ничто не отвлекало его. Он фокусируется на главном и говорит, что эти утренние часы – самые креативные и мощные в течение всего дня.

Просыпаясь утром, мы запускаем работу своего организма. Подобно тому как созданный швейцарцами высокоточный Rolex требует ежедневного подзавода, так и наше тело каждое утро нужно «заводить» в лучших традициях швейцарского качества.

С чего мы начинаем день, определяет, как он пройдет. Вставая рано, мы полностью принадлежим себе и получаем преимущество утреннего спокойствия, прежде чем повседневные заботы поглотят с головой.

Я стараюсь вставать до рассвета, потому что это время полной тишины, когда мир еще не проснулся. Раннее пробуждение дает мне спокойствие и ясность ума, я могу медитировать, ни на что не отвлекаясь. Утренняя гимнастика тоже приносит огромное наслаждение. Во время медитации я управляю своими мыслями и дыханием, во время тренировки – своим телом. Так мой день начинается с ощущения энергии, мощи, счастья. Я чувствую, что управляю процессом и прогрессирую.

Представим другой вариант начала дня, когда я просыпаюсь за час до выхода на работу. Я вскакиваю и сразу приступаю к сборам, мысленно погружаясь в те задачи, которые ждут меня в офисе. Мои тело и разум, реагируя на стресс, стараются собраться, войти в тонус и экстренно подготовиться к тому, что будет происходить.

Здесь и пролегает тонкая грань между вариантом, когда я управляю днем – или день управляет мной. Все начинается с самого утра, с подъёма и того, какие мысли приходят при этом в голову. Вставая рано, я ощущаю, как наполняюсь силой и энергией, а начиная день после рассвета, чувствую тревогу, необходимость куда-то бежать и ослабленное управление телом, мыслями и способностью концентрироваться. Чувство беспомощности, подавленности становится причиной стресса.

Это можно сравнить с путешествием по реке: вставать согласно биоритмам – все равно как плыть по течению: их сила помогает нам управлять и творить. Вставая поздно, мы будто плывем против течения, затрачивая лишние силы на борьбу с биоритмами, двигаясь медленно и неэффективно. Лидер непременно должен контролировать свое тело и мысли. О том же говорят и биоритмы.

Не менее важно – рано отходить ко сну. Я стараюсь не оставлять важных дел на вечер, когда нахожусь в перегруженном состоянии. Пришлось оставить привычку выжимать из себя последние соки, чтобы доделать что-то перед сном. Такой подход чрезмерно изнуряет, а в обессиленном состоянии любая проблема, даже не особо серьезная, может казаться больше и многограннее. Это усиливает чувство беспомощности, нехватки времени, отсутствия контроля.

Если ту же задачу перенести на утро, то благодаря свежему взгляду появляются новые перспективы, другое видение. Когда ваше тело наполнено энергией и силами, планировать и решать любые задачи гораздо проще, чем когда вы выбились из сил, а ваши «батарейки» на нуле. Отсюда важное правило – никогда не строить планы поздно вечером.

ИСКУССТВО НАБЛЮДАТЬ

«Наблюдение без оценивания – высшая форма мышления.»#

*Джида Кришна Мурти,
индийский философ*

Развитие внутреннего наблюдателя крайне необходимо для осознанного лидера. Это помогает повысить качество принимаемых решений, развить интуицию, увидеть ситуацию объемно и усмотреть взаимосвязь между различными, на первый взгляд, не связанными между собой элементами жизни.

Том Чи в своей знаменитой речи на площадке TED говорил о том, что все взаимосвязано с точки зрения астрофизики. Он показал влияние такого простого процесса как дыхание на примере одноклеточных бактерий в доисторическую эпоху. Посредством фотосинтеза они постепенно переработали углекислый газ в кислород, сформировав озоновый слой и атмосферу, пригодную для человеческого дыхания. Три миллиарда лет назад кислорода на Земле практически не было, и не могло быть речи о нашем существовании. Том Чи говорит, что раз крошечные микроорганизмы изменили атмосферу нашей планеты, то и каждый из нас, вдыхая и выдыхая, значительно влияет на жизнь других существ – людей, животных – даже не подозревая об этом.

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.